



Universidade da Beira Interior

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia e Educação

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA À
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR COMO REQUISITO
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE (2º CICLO) EM
PSICOLOGIA, NA ÁREA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Qualidade de Serviços na Administração Pública Local: Comparação entre
Receptores e Prestadores – Proposta de um novo *Gap* para o Modelo de
Parasuraman, Berry e Zeithaml.

Hugo Miguel Reis Fernandes

Covilhã

2010



Universidade da Beira Interior

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia e Educação

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA À
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR COMO REQUISITO
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE (2º CICLO) EM
PSICOLOGIA, NA ÁREA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Qualidade de Serviços na Administração Pública Local: Comparação entre
Receptores e Prestadores – Proposta de um novo *Gap* para o Modelo de
Parasuraman, Berry e Zeithaml.

Hugo Miguel Reis Fernandes

Covilhã

2010

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Prof. Doutor Manuel Joaquim Loureiro apresentada à Universidade da Beira Interior para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia, registado na DGES sob o 9463.

Agradecimentos

Este pequeno espaço, em tamanho mas grande em **sinceridade e gratidão**, é dedicado a todos aqueles que contribuíram para que esta Dissertação de Mestrado, que materializa a finalização deste ciclo de estudo, fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu profundo obrigado.

Começo por agradecer à UBI e a todos os seus funcionários docentes e não docentes que durante estes anos se cruzaram comigo neste percurso. Agradeço em especial ao Professor Doutor Manuel Joaquim Loureiro pelos conhecimentos que me transmitiu e pela preciosa orientação que me facultou. Não posso também esquecer o contributo muito importante que tiveram na minha formação o Professor Doutor Samuel Monteiro e a Mestre Marta Alves.

Uma palavra de gratidão também dirigida à organização e às pessoas que amavelmente me ajudaram e possibilitou a recolha dos dados para que esta investigação se torna-se realidade. Destaco aqui a Dr.^a Rita Ribeiro.

Um agradecimento franco aos meus colegas de curso e amigos que sempre estiveram comigo nesta “batalha” e que me acompanharam nesta fase da vida, em especial ao “pessoal de organizações”.

Dedicatória

O ser humano é feito de sentimentos que se baseiam em relações interpessoais, e que nos sustentam e “alimentam”. Sem o suporte da família e dos amigos teria sido tudo muito mais difícil.

Dedico este trabalho e esta vitória, concretização de um sonho, à minha Mãe Fátima, ao meu Pai Manuel, ao meu Irmão Ricardo à minha Irmã Sandra e à minha Sobrinha Carolina. Dedico também à minha Tia Lurdes, à minha Avó Ana, e ao meu Tio Carlos. Ficarei eternamente grato por todo o apoio, dedicação, amor e amizade. Cabe-me aqui dar um muito sentido beijo de gratidão à minha Mãe que fez um enorme esforço financeiro e pessoal para que eu concretizasse este sonho.

Dedico ainda esta vitória à minha namorada Marina. Tu foste, e és, o meu ombro amigo, o meu amparo, o meu porto de abrigo durante este percurso e espero durante a nossa vida futura poder recompensar-te com muitos momentos felizes.

A todos vós que compõem uma parte de mim um muito humilde e grato, Bem-Haja.

“Ser Aqui e Agora”
(Hugo Fernandes, Março de 2008)

Eu só sou o que sou, no aqui e no agora,
nada nem ninguém me garante que amanhã,
não seja outro, noutra lugar, noutra momento.
O momento e a circunstância fazem o homem,
e o homem faz o momento nas circunstâncias.

Resumo

Percebe-se nos dias de hoje uma crescente preocupação das organizações em relação ao factor e potencial humano dos seus colaboradores. As organizações precisam de pessoas satisfeitas e motivadas, que participem activamente nos trabalhos, que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Para que haja comprometimento das pessoas deve-se perspectivar as organizações em constante mudança quer nos seus conceitos, quer nas suas práticas de gestão. Em vez de se investir única e exclusivamente nos Produtos e Serviços, investe-se cada vez mais no capital humano, pois é ele que o produz e aduz à criatividade e inovação.

Porém não é seguro que tomando-se medidas de promoção do capital humano se obtenham bons resultados no trabalho directo que resulta dos colaboradores e nos resultados indirectos desse mesmo trabalho, como sendo a Qualidade do Serviço prestado.

Neste seguimento surge este trabalho que pretende avaliar a Qualidade dos Serviços de uma organização da Administração Pública Local (APL) de média dimensão e verificar possíveis diferenças estatisticamente significativas nas percepções da Qualidade de Serviços (variável critério) dos prestadores e dos receptores (variável preditora).

Tratando-se de um estudo comparativo e inferencial, pretendeu-se verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas na comparação destas variáveis. A amostra conjunta foi composta por 121 sujeitos, sendo 60 receptores e 61 prestadores.

Para a avaliação da Qualidade de Serviços foi utilizado o instrumento ServPerf proposto por Cronin e Taylor, baseado no Modelo *Gap* e na sua corrente do efeito directo que defende que a avaliação da Qualidade dos Serviços resulta do efeito directo da percepção de desempenho, não dependendo das expectativas face ao Serviço. Partiu-se da hipótese geral de que existiam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Da análise do *t-student* para a comparação das 5 dimensões, sugeridas pela escala adoptada, entre os dois grupos obtiveram-se 3 diferenças estatisticamente significativas. Na dimensão *Confiabilidade* verificaram-se diferenças estatisticamente significativas que se expressam por ($t=3,724$; $p<0,01$; $p=0,000$). Verificaram-se também diferenças estatisticamente significativas na dimensão *Segurança* ($t=2,520$; $p<0,05$; $p=0,013$), e ainda na dimensão *Empatia* ($t=3,544$; $p<0,01$; $p=0,001$).

Por outro lado encontraram-se diferenças nas médias das dimensões *Aspectos Tangíveis* e *Presteza* mas não estaticamente significativas, assim como diferenças estatisticamente significativas em 11 dos 22 itens da escala.

Por fim encontraram-se diferenças estatisticamente significativas na comparação dos dois grupos tendo em conta a percepção geral da Qualidade de Serviços, isto para um intervalo de confiança de 99% ($t=3,511$; $p < 0,01$; $p=0,001$). Pôde-se então comprovar a hipótese geral do estudo. Verificou-se portanto que os receptores dos Serviços tendem a ter uma percepção da Qualidade do Serviço mais baixa do que a dos seus prestadores.

Tomando-se como exemplo os serviços desta Câmara Municipal, concluiu-se que a Qualidade de Serviços é uma variável que não é independente do grupo de respondentes, ou seja por se pertencer a um ou outro grupo, esse facto propiciará a criação de diferenças estatisticamente significativas na Qualidade de Serviços.

Julga-se então ser possível e minimamente lógica a sugestão de adição de um sexto *Gap* ao Modelo de *Gap*. Este *Gap* seria composto pela diferença entre a percepção de Qualidade dos prestadores e a dos receptores, e em caso de se verificarem significativas assimetrias seria necessário intervir de forma a equilibrar as duas opiniões. Chama-se então a atenção para a importância de avaliar e estar a par da percepção dos receptores assim como dos prestadores.

Em jeito de conclusão, julga-se ter conseguido comprovar que apesar da temática da Qualidade de Serviços não ser por excelência e historicamente um tema escopo da Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO), é um dos principais factores que determina a Satisfação dos stakeholders e que por outro lado se relaciona com várias outras variáveis individuais e grupais que irão determinar a própria percepção da Qualidade.

Assim a Qualidade de Serviços, e/ou outras, devem assumir um lugar muito particular nas organizações, na medida em que fica indiciado que para se ter clientes satisfeitos se deve assegurar que a percepção interna dos Serviços deve estar consciente da percepção externa e tentar ajustar-se a ela, de forma a potenciar a Satisfação de todos os *stakeholders* e *shareholders*.

Abstract

Toadies it can be seen a growing concern of organizations in relation to factor and human potential of its employees. Organizations need people satisfied and motivated to participate actively in the work, running and are properly rewarded for their contributions. For compromised people should look to organizations to constantly changing both in its concepts, both in its management practices. Instead of investing solely in the Products and Services, are investing more in human capital, for it is that makes and adds to the creativity and innovation.

But is not certain that by taking measures to promote human capital are obtained good results in the direct employment resulting from employees and indirect results of that work, as the service quality provided.

In this follow up this work comes to evaluate the quality of services of an organization's Local Public Administration (LPA) of average size and to verify statistically significant differences in perceptions of Service Quality (criteria variable) of providers and receptors (predictor variable).

Being a comparative and inferential, this investigation sought to explore whether there were significant differences in comparison of these variables. The combined sample consisted of 121 subjects, with 60 receptors and 61 providers.

For the evaluation of Service Quality was used ServPerf proposed by Cronin and Taylor, based on the Gap Model and yours current direct effect providing that the assessment of Quality of Services the direct effect of performance, not depending on expectations regarding the Service. Starting from the general hypothesis that there were significant differences between groups.

Analysis of the t-student for comparison of the five dimensions suggested by the scale adopted, between the two groups were obtained three significant differences. Reliability in size there were statistically significant differences that are expressed by ($t = 3.724$, $p < 0.01$, $p = 0.000$). There were also significant differences in the security dimension ($t = 2.520$, $p < 0.05$, $p = 0.013$), and even the empathy scale ($t = 3.544$, $p < 0.01$, $p = 0.001$).

Moreover we found differences in mean dimensions of Aspects Tangible and Promptness but not statistically significant, and statistically significant differences in 11 of 22 items of the scale.

Finally we found statistically significant differences when comparing the two groups taking into account the general perception of quality of services, for a range of 99% ($t = 3.511$, $p < 0.01$, $p = 0.001$). It might then prove the general hypothesis of the study. There was, therefore,

that receptors of services tend to have a perception of service quality lower than that of their providers.

Taking as example the services of this organization, it was concluded that Quality Service is a variable that is not independent of the group of respondents, or because they belong to one group or another, this would enable the creation of statistical differences Significant Quality of Service.

It is thought then to be possible and minimally logical suggestion of adding a sixth Gap to Gap Model. This Gap would be staffed by the difference between the perceived quality of providers and receptors, and if it experiences significant asymmetries would be necessary to intervene to balance the two views.

So this investigation called attention to the importance of assessing and be aware of the perception of the receptors and the providers.

In conclusion, it is considered evidence that succeeded despite the theme of Quality of Service not to be par excellence, historically a subject scope of the Psychology of Work and Organizations is a major factor that determines the satisfaction of stakeholders and that furthermore relates to various other individual and group variables that will determine one's perception of quality.

So the quality of services, and / or others, should take a very particular place in organizations, in that it is charged that to have satisfied customers should ensure that the internal perception of the Services must be aware of the external perception and try to adjust to it, in order to maximize the satisfaction of all stakeholders and shareholders.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Dedicatória	ii
Resumo	iv
<i>Abstract</i>	vi
Índice Geral	I
Índice de Figuras	III
Índice de Tabelas	III
Lista de Anexos	III
Abreviaturas	IV
Introdução.....	1
PARTE I: CORPO TEÓRICO	4
Capítulo I: A Temática da Qualidade	5
1.1) Perspectiva diacrónica da Qualidade.....	5
1.2) Pioneiros da Gestão da Qualidade.....	7
Capítulo II: Qualidade de Serviços	11
2.1) Diferenças entre Serviços e Produtos.....	11
2.2) Clientes internos e clientes externos.....	13
2.3) Teorias e Modelos sobre a Satisfação do cliente.....	16
2.4) Qualidade de Serviços.....	18
2.5) Modelos para avaliação da Qualidade de Serviços.....	19
2.5.1) Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos (1984).....	19
2.5.2) Modelo Percepção – Expectativa de Brown e Swartz (1989).....	19
2.5.3) Modelo de Avaliação do Serviço e do Valor de Bolton e Drew (1991).....	20
2.5.4) Modelo de Desempenho de Teas (1993).....	22
2.5.5) Modelo Conceptual da Qualidade dos Serviços de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985; 1988) – O instrumento de medição ServQual	23
2.5.6) Modelo baseado na Percepção do Desempenho de Cronin e Taylor (1992) – O instrumento de medição ServPerf	28

Capítulo III: Administração Pública e Qualidade de Serviços	32
3.1) O contexto organizacional da Administração Pública	32
3.2) Aplicabilidade das escalas ServQual e ServPerf e estudos na Administração Pública.....	34
PARTE II: CORPO EMPÍRICO	37
Capítulo IV: Método	38
4.1) Apresentação do estudo: Tipologia; Objectivos; Variáveis; Hipóteses; e Planificação.....	38
4.2) Participantes.....	39
4.3) Material	41
4.4) Procedimentos	41
Capítulo V: Análise Estatística e Resultados	43
Capítulo VI: Discussão dos Resultados	50
Conclusões e Reflexão Crítica	52
Referências	54
ANEXOS.....	60

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de avaliação da Qualidade dos Serviços de Brown e Swartz (1989)	20
Figura 2: Modelo da Qualidade do Serviço e do Valor, segundo Bolton e Drew (1991)	21
Figura 3: Modelo Gap de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)	25
Figura 4: Avaliação da Qualidade dos Serviços segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)	26
Figura 5: Efeito da Qualidade percebida e Satisfação nas Intenções de compra segundo Cronin e Taylor (1992)	29
Figura 6: Histograma das respostas dos participantes com curva normal de distribuição (n=121)	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os 14 bons princípios da Gestão da Qualidade segundo Deming.....	7
Tabela 2: Os 10 princípios da Gestão da Qualidade segundo Juran.....	8
Tabela 3: Os 14 passos para a melhoria da Qualidade segundo Crosby	9
Tabela 4: Estatísticas dos participantes (n=121).....	40
Tabela 5: Consistência interna das dimensões e da escala	43
Tabela 6: Estatísticas descritivas dos 22 itens da ServPerf (n=121)	45
Tabela 7: Valores de t e p relativos ao t-student para os 22 itens (n=121)	47
Tabela 8: Médias, Desvio Padrão e dados resultados do t-student entre grupo de respondentes	48
Tabela 9: Correlações entre as variáveis sócio-profissionais e a Qualidade de Serviços e suas dimensões (n=121)	49

Lista de Anexos

Anexo I: Escala ServPerf utilizada nesta investigação	61
Anexo II: Pedido de autorização e participação na investigação dirigido à Câmara Municipal ..	64

Abreviaturas

AP – Administração Pública

APL – Administração Pública Local

CAF – Common Assessment Framework

cf. – confere

EFQM – European Foundation for Quality Management

e.g – exemplo

PTO – Psicologia do Trabalho e das Organizações

TQM – Total Quality Management

v.g – Verbi Gratia

Introdução

Percebe-se nos dias de hoje uma crescente preocupação das organizações em relação ao factor e potencial humano dos seus colaboradores. As organizações precisam de pessoas satisfeitas e motivadas, que participem activamente nos trabalhos, que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Para que haja comprometimento das pessoas, deve-se perspectivar as organizações em constante mudança quer nos seus conceitos, quer nas suas práticas de gestão. Em vez de se investir única e exclusivamente nos Produtos e Serviços, investe-se cada vez mais no capital humano, pois é ele que o produz e aduz à criatividade e inovação.

Por outro lado aposta-se também cada vez mais no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, pois são eles que satisfazem e cativam os clientes. Existe então neste momento uma maior consciencialização de que as pessoas são o maior motivo do sucesso organizacional e da sua subsistência no contexto actual de globalização e aguerrida concorrência (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Justifica-se assim a importância que as áreas científicas relacionadas com o mundo do trabalho e suas relações laborais, podem assumir na vida das organizações. No rol destas áreas encontra-se a PTO consistindo-se como uma ciência em assumpção/afirmação, que em organizações de renome possui reconhecido estatuto e legitimidade. Na verdade a assumpção/afirmação da PTO não é alheia à época de transição, em todos os domínios da esfera socio-económica, que tem provocado transformações profundas nas formas e práticas organizacionais (Gomes, Caetano, Keating, Pina & Cunha, 2000).

Como forma de resposta a esta época de transição que se tem manifestado numa conjectura de crise económica e que impacta tanto ao nível organizacional, por exemplo na rentabilidade e eficácia das organizações, como ao nível individual, por exemplo na qualidade de vida dos colaboradores (clientes internos), as organizações devem agir, mais do que reagir, promovendo políticas de apoio ao potencial humano, uma vez que só através dele conseguiram manter-se competitivas (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Pode-se encarar através do investimento e da aposta no capital humano e nos seus aspectos intangíveis, (no fim ou início do ciclo sistémico das organizações como defendido por Katz e Kahn, conforme se faça a leitura das relações causais entre os motivos e as consequências das medidas de gestão de recursos humanos) uma resposta eficaz e benéfica para a promoção da percepção de Satisfação e Qualidade do Serviço ou Produto apresentado ao cliente externo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Porém não é seguro que tomando-se medidas de promoção do capital humano se obtenham bons resultados no trabalho directo que resulta dos colaboradores e nos resultados indirectos desse mesmo trabalho, como sendo a Qualidade do Serviço prestado.

A fim de comprovar ou refutar as teorias de índole humanista que defendem que os investimentos no capital humano geram Satisfação nos colaboradores e por conseguinte melhor Qualidade no Serviço prestado, as organizações devem, pelo menos, tentar promover estudos internos de monitorização dos seus *outputs*.

Neste seguimento surge este trabalho que pretende avaliar a Qualidade dos Serviços de uma organização da APL de média dimensão e verificar possíveis diferenças estatisticamente significativas nas percepções da Qualidade de Serviços dos prestadores e dos receptores.

Apesar das inúmeras definições e entendimentos que os conceitos de Qualidade e Satisfação têm vindo a ser alvos uma coisa parece consensual entre os teóricos que se debruçam sobre a temática, trata-se do facto que todas elas convergem para a necessidade de se conhecer a percepção do desempenho do serviço como principal antecedente da Satisfação e da Qualidade do serviço (Cronin & Taylor, 1992).

Conhecendo-se as percepções de Qualidade do Serviço dos receptores e confrontá-las com as percepções de Qualidade dos prestadores, pode ser um exercício que induz à melhoria contínua da Qualidade e ao minimizar e/ou extinguir diferenças de percepção que podem estar a provocar menor Qualidade percebida e/ou prestada (Saias, 2007).

Em termos estruturais, este trabalho compreende duas partes essenciais, a primeira composta por três capítulos, que representam a revisão bibliográfica deste trabalho e a segunda por três capítulos que compõem a parte prática. Inicialmente procede-se à introdução do tema e ao enquadramento geral de todo o trabalho. Na primeira parte, Corpo Teórico, procede-se à revisão da literatura que se considerou relevante para o desenvolvimento da questão de base. Nesse sentido num primeiro capítulo, pode-se encontrar uma perspectiva diacrónica do conceito de Qualidade e uma breve abordagem às teorias dos autores com contributos importantes para o aparecimento e afirmação da temática. Num segundo capítulo encetou-se um percurso de estreitamento da temática rumo à Qualidade de Serviços. Neste sentido, esclarece-se a diferença entre Serviços e Produtos e entre clientes internos e externos. Logo de seguida apresentam-se as principais teorias e modelos sobre a Satisfação do cliente para depois, num terceiro capítulo se cingir à Qualidade de Serviços aos seus modelos e instrumentos de avaliação, com particular destaques aos baseados no Modelo *Gap* – *ServQual* e *ServPerf*, e à sua aplicabilidade no contexto da Administração Pública (AP).

Na segunda parte desta tese, Corpo Empírico, apresenta-se o estudo, explana-se o problema de investigação e a hipótese central do trabalho. Nesta parte são tratadas todas as questões relacionadas com o processo de amostragem, com o instrumento de avaliação, com a recolha e análise de dados, bem como se apresentam as principais conclusões, limitações e implicações futuras desta investigação.

PARTE I: CORPO TEÓRICO

Capítulo I: A Temática da Qualidade

1.1) Perspectiva diacrónica da Qualidade

Antes de se focar com maior pormenor a revisão bibliográfica no conceito chave deste estudo, a Qualidade de Serviços, importa enquadrar o conceito de Qualidade em sentido genérico, uma vez que dele surgem todas as variantes que a Qualidade possa assumir, como sejam Qualidade Serviços, Produtos, ensino, meios informáticos, entre outras.

Na verdade a Qualidade, tal como se nos apresenta actualmente, é o resultado de uma evolução que tem como ponto de partida a massificação da produção industrial. Inicialmente quando se pensou em controlo de Qualidade nas indústrias de produção em série, essa função viu-se circunscrita à inspecção do Produto final e tentativa de separação de Produtos com defeitos (Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998, cf. Sousa, 2007). Mais tarde durante a primeira grande guerra, o risco da não Qualidade dos Produtos ficou patente, particularmente, no sector dos equipamentos militares, criou-se então a figura do inspector para assegurar que os Produtos cumpriam as especificações exigidas. Neste momento as causas de não conformidades e acções correctivas e preventivas ainda não eram consideradas nem tidas em conta (Pires, 2004, cf. Sousa, 2007).

Durante o período entre as grandes guerras ocorreu um considerável impulso nas práticas inerentes à Qualidade assumindo-se gradualmente uma abordagem planeada e preventiva, com o recurso a técnicas de controlo do processo produtivo (tais como: a metrologia, a manutenção e calibração dos aparelhos de medida e ensaio, etc.). Já nos meados dos anos 50, com o advento dos grandes investimentos (indústrias nuclear e petroquímica), foi como que institucionalizada a garantia da Qualidade, exigida pelos grandes compradores aos seus fornecedores. Estávamos então num momento em que a cultura da Qualidade se disseminava para outros sectores industriais e para a área dos Serviços, à medida que a competitividade se acentuava. Com a oferta a suplantar a procura e os consumidores cada vez mais exigentes, a Qualidade tornava-se o factor chave da vantagem competitiva, em detrimento da quantidade (Pires, 2004, cf. Sousa, 2007). Na década de 70, e face ao fortalecimento das preocupações com a Satisfação das necessidades dos clientes, com a redução de custos e com o controlo da Qualidade em todos os níveis de gestão, surge a fase da gestão da Qualidade em toda a organização. A partir dos anos 80, com as novas teorizações e práticas na área da Qualidade, assiste-se ao aparecimento da afamada Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) (de Miranda, 2003).

Com os contributos da explosão deste conceito, a Qualidade deixou de ser apenas um assunto da produção e passou a ocupar também a gestão. A orientação para o cliente, baseada na simples preocupação com a Satisfação de necessidades, é acrescida de pesquisa sobre as expectativas, passando assim a decisão a ser descentralizada e a ocupar todos os níveis hierárquicos e o trabalho em equipa e a melhoria contínua tornarem-se princípios fundamentais (Oliveira e Rocha, 2006).

Pelo exposto pode-se resumir o desenvolvimento da Qualidade em cinco principais etapas (Dale & Cooper, 1995; Godinho & Neto, 2001; cf. Sousa, 2007). A primeira, a fase da inspeção da Qualidade, na qual os Produtos finais eram examinados com base na inspeção visual, separando-se os Produtos com defeitos que deveriam ser inutilizados ou voltar ao processo produtivo para correcção; a segunda fase, a do controlo da Qualidade, passou-se a dar maior atenção à definição das especificações dos Produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios; a terceira fase, a da garantia da Qualidade, iniciada em meados da década de 50, teve origem nas grandes indústrias que começaram a exigir a garantia aos seus fornecedores; a quarta fase, a da gestão da Qualidade em toda a organização, surgida no início dos anos 70, foi o momento em que o planeamento e a actividade de prevenção foram estendidos a todos os processos e níveis de gestão; por último, a fase da TQM iniciada nos anos 80, caracterizou-se por uma nova atitude de gestão decorrente do surgimento de novas ideias e práticas na área da Qualidade (Dale & Cooper, 1995; Godinho & Neto, 2001; cf. Sousa, 2007).

Depois desta breve resenha da perspectiva diacrónica e evolutiva do conceito de Qualidade, importa mencionar os contributos capitais dos principais teóricos sobre a temática.

1.2) Pioneiros da Gestão da Qualidade

A fase que corresponde à era da gestão da Qualidade, que como já se referiu teve origem nos anos 80, motivou o conhecimento de nomes importantes como W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa, entre outros.

Segundo Deming, Qualidade é um termo relativo que varia em função das necessidades e expectativas dos clientes pois são eles quem a define. Em 1989, este autor dá o seu principal contributo para o desenvolvimento da área, ao definir os princípios da boa gestão (cf. Tabela 1).

Tabela 1: Os 14 bons princípios da Gestão da Qualidade segundo Deming

1	Criar recursos permanentes para a melhoria de Produtos e Serviços.
2	Adoptar novas formas de gestão.
3	Dar prioridade à prevenção e não à inspecção, controlando a Qualidade por amostragem.
4	Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores.
5	Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção.
6	Instituir novos modelos de formação.
7	Instituir as novas formas de liderança.
8	Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação.
9	Eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.
10	Eliminar <i>slogans</i> e metas numéricas.
11	Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos.
12	Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.
13	Instituir um programa de educação.
14	Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos na mudança.

Fonte: Dados adaptados de Sousa (2007)

Assim como Deming, também Juran é considerado pai da Qualidade (Young & Wilkinson, 1999, cf. Sousa, 2007). A teoria de Juran parece mais destacada a longo prazo e, provavelmente, foi este o autor que deixou maior legado ao nível da literatura da gestão (Dale & Cooper, 1995, cf. Sousa, 2007). Segundo este autor, a Qualidade define-se como a adequação ao uso sendo a sua gestão feita com base em três pontos fundamentais (Godinho & Neto, 2001,

cf. Sousa, 2007), planeamento, melhoria e controlo (os pilares da famosa trilogia de Juran). Outro contributo importante deste autor é o conceito de *management breakthrough*. O conceito assenta na ideia de que a atitude tradicional de inspecção deve ser substituída por gestão pela prevenção, na medida em que a primeira pressupõe que o desempenho não pode ser melhorado, enquanto a segunda assume que o objectivo da gestão é o de tentar, continuamente alcançar o melhor desempenho possível para a organização (Pires, 2004 cf. Sousa, 2007). A abordagem de Juran à gestão da Qualidade resume-se em dez aspectos essenciais (cf. Tabela 2).

Tabela 2: *Os 10 princípios da Gestão da Qualidade segundo Juran*

1	Consciencializar todos para a necessidade e oportunidade de melhoria.
2	Estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da Qualidade.
3	Organizar de modo a que seja possível alcançar os objectivos e metas.
4	Assegurar a formação do pessoal.
5	Implementar projectos e equipas para resolver problemas e eliminar obstáculos.
6	Acompanhar a evolução e melhoria da Qualidade.
7	Dar reconhecimento.
8	Comunicar e divulgar os resultados.
9	Medir processos e melhorias com base em indicadores.
10	Incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de Qualidade nos sistemas de gestão das empresas.

Fonte: Dados adaptados de Sousa (2007)

Crosby pactua com Juran acreditando que 80% dos problemas são causados pela má gestão e não pelos trabalhadores, portanto, uma aposta na Qualidade exige o envolvimento de todos, desde a gestão de topo, ao trabalhador do nível mais baixo da hierarquia (Pires, 2004, cf. Sousa, 2007). Outra ideia importante é a necessidade de prevenção, Crosby (1979) argumenta que os custos da prevenção serão sempre mais baixos do que os da correcção, afirmando que “a Qualidade é gratuita (...) o que custa dinheiro são as coisas sem Qualidade, isto é, todas as acções que envolvem não fazer bem à primeira vez” (p. 56, cf. Sousa, 2007 p. 202).

Este autor criou o conceito de “zero defeitos” que significa, não que os Produtos sejam perfeitos, mas sim que todos estão empenhados na Qualidade. Crosby define Qualidade como

conformidade aos requisitos previamente definidos, explicando que “Qualidade é fazer com que todos façam o que acordaram previamente fazer” (Crosby, 1979, p. 57 cf. Sousa, 2007 p. 203).

Crosby construiu uma grelha que permite avaliar o grau de integração da gestão da Qualidade numa organização. Esta grelha contempla cinco estádios de maturidade. No primeiro – o da “Incerteza” – a organização desconhece a Qualidade como uma ferramenta importante de gestão. No segundo – o “Despertar” – embora ainda não tenham sido disponibilizados recursos, a gestão começa a reconhecer a importância da Qualidade. No terceiro – o de “Clarificar” – a gestão decide introduzir um programa formal de gestão da Qualidade. O quarto – o do “Saber” – é quando se torna possível fazer mudanças permanentes na organização. No quinto – o da “Certeza” – a gestão da Qualidade torna-se vital para a organização. As etapas para o estabelecimento de um programa de melhoria da Qualidade são definidas por Crosby, ao longo de catorze passos (cf. Tabela 3).

Tabela 3: *Os 14 passos para a melhoria da Qualidade segundo Crosby*

1	Compromisso da gestão de topo em relação à Qualidade.
2	Equipas de melhoria da Qualidade.
3	Medida da Qualidade.
4	Avaliação do custo da não Qualidade.
5	Tomada de consciência das necessidades da Qualidade.
6	Acções correctivas.
7	Planear um programa “Zero Defeitos”.
8	Formação dos responsáveis e inspectores.
9	Instituir a máxima “Zero Defeitos”.
10	Definição de objectivos.
11	Eliminar as causas dos erros.
12	Reconhecimento.
13	Círculos de Qualidade.
14	Recomeçar e progredir sempre.

Fonte: Dados adaptados de Sousa (2007)

Como se demonstrou nesta introdução ao tema da Qualidade – referência às principais etapas de evolução, teóricos e ideologias – existem ideias chave transversais a todas as sub-temáticas que a Qualidade possa assumir. No entanto existem diferenças quando se trata de Qualidade de Serviços ou de Produtos, e isto acontece naturalmente porque Serviços e Produtos são *outputs* organizacionais intimamente relacionados mas com âmbitos e naturezas distintas. Tratemos agora de explicar as diferenças entre Serviços e Produtos, para depois nos cingirmos à Qualidade de Serviços.

Capítulo II: Qualidade de Serviços

2.1) Diferenças entre Serviços e Produtos

Embora Serviços e Produtos partilhem entre si elementos comuns, a verdade é que existem múltiplas definições de serviço. Kotler (1991 cf. Saias, 2007) define-o como um acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um Produto físico. Já Grönroos (2000 cf. Saias, 2007) estabelece que um serviço é uma actividade, ou série de actividades, de natureza mais ou menos intangível que, habitualmente, embora não necessariamente, se desenvolve ao nível da interacção entre clientes e sistemas, recursos humanos ou materiais, do prestador do Serviço, no sentido de encontrarem soluções para problemas. Fitzsimmons (2004 cf. Saias, 2007) define ainda Serviços como uma experiência intangível, perecível no tempo, e na qual o cliente desempenha o papel de co-produtor.

Não obstante de existem várias outras definições, a verdade é que parece haver um conjunto de elementos nucleares, os quais são bem sintetizados por Puga-Leal, Requeijo e Pereira (2008). Segundo estes autores os elementos nucleares dos Serviços são: a) processos constituídos por actividades, ao invés de serem constituídos por bens; b) em larga medida são produzidos e consumidos simultaneamente; e c) habitualmente, o cliente participa na produção.

Para além de quaisquer definições, torna-se, hoje, claro que tudo o que as empresas (públicas ou privadas) oferecem ao mercado contém uma componente, maior ou menor, de Serviços (Bitner, 1990). Na realidade, a oferta das empresas centra-se em combinações de Produtos e Serviços, nas quais qualquer um dos componentes pode assumir o papel dominante (Bitner, 1990).

Quanto às características associadas aos Serviços, estas são de alguma forma consensuais, porém não é fácil a transposição das técnicas e conceitos utilizados em ambientes industriais. Refira-se, antes de mais, a intangibilidade (Miguel & Salomi, 2002). Contrariamente aos Produtos com existência física, os Serviços não podem ser vistos, cheirados ou tocados antes da compra. Decorre desta intangibilidade uma natural incerteza dos compradores, que tenderão a procurar sinais que evidenciem a Qualidade do Serviços a utilizar (Miguel & Salomi, 2002). Tornam-se, assim, particularmente importantes os elementos tangíveis (pessoas, instalações, etc.) que deverão estar, naturalmente, adequados à imagem que se pretende transmitir ao segmento de mercado que se pretende atingir (Cronin & Taylor, 1992). Por outro lado, a inseparabilidade entre produção e consumo. De facto, as operações de produção e

consumo decorrem, em geral, de forma simultânea e inseparável contando, habitualmente, com a presença do cliente (Cronin & Taylor, 1992).

Na realidade, o cliente não só está presente como condiciona ele próprio o resultado final do Serviço. Assim, ao invés do que acontece aos Produtos com existência física, nos quais a detecção e correcção de não conformidades em fase de produção ocorrem antes da sua entrega ao cliente, as operações de prestação de Serviços não permitem este tipo de procedimentos, obrigando à concretização de desempenhos adequados no primeiro contacto (Gallon, do Nascimento, Ensslin, Ensslin & Dutra, 2005).

Finalmente, a questão da percibibilidade que se consubstancia no desaparecimento do Serviço no acto do consumo. Esta impossibilidade de armazenamento gera, como se compreende, graves problemas em situações de procura instável, originando, frequentemente, a adopção de estratégias que permitam fazer face a situações de sub ou sobre-capacidade, resultantes respectivamente de níveis de procura além ou aquém do esperado (Miguel & Salomi, 2002).

Pelo exposto, e em jeito de suma, depreende-se que o entendimento de Serviços foca essencialmente os seguintes aspectos: não divisível, imprimindo um carácter intangível; não possibilidade de armazenamentos ou reproduzidos (não podem ser assegurados); medidas próprias para cada situação; a produção e o consumo são feitos ao mesmo tempo e no mesmo espaço; é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes sem possibilidade de verificar os resultados previamente, corrigindo eventuais falhas; e dependente dos colaboradores. Com isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposições, humor e até o nível educacional dos prestadores de Serviços podem afectar a Qualidade do serviço

Atribuindo a devida importância à prestação de Serviços, Kotler (1996) citado por Sousa (2007), postula que a chave para se atingirem os objectivos organizacionais, consiste além de fomentar o potencial humano dos prestadores do Serviço, determinar as necessidades e os desejos dos consumidores alvo e satisfazê-los eficaz e eficientemente.

2.2) Clientes internos e clientes externos

Após a apresentação de algumas ideias-chaves do conceito de Qualidade, e uma vez que, para a generalidade dos autores, a Qualidade passa pela Satisfação do cliente, advém a necessidade de definir e identificar quais os clientes que se pretende satisfazer, qual a sua visão relativamente à Qualidade dos Serviços, ou seja, como a avaliam, e referir qual a sua importância no seio de uma organização.

A Norma Portuguesa da ISO para a certificação da Qualidade (NP EN ISO 9000:2000) define cliente como sendo uma organização ou pessoa que recebe um produto (cf. Sousa, 2007). Segundo Reis (2001), é cada vez mais corrente ouvir-se falar da Satisfação de cliente, e isto porque os mercados estão cada vez mais exigentes ao nível da Qualidade de Produto e da Qualidade de Serviços prestado, o que força as empresas a melhorarem a sua competitividade e a procurarem factores de diferenciação. Em última análise, é nas características do cliente que se tem de procurar os factores de diferenciação mais adequados para um dado Produto ou Serviço. A Satisfação passa, cada vez mais, pelo serviço que é prestado.

Para satisfazer um cliente, há que fornecer um Produto ou prestar um Serviço adaptado às suas necessidades e expectativas, em termos de funcionalidade e Qualidade, e isso por um preço justo. Segundo Bachmann (2002), mesmo nas organizações sem fins lucrativos é necessário ter uma óptica de gestão centrada nos clientes, pois são eles que garantem directa ou indirectamente as receitas dessas organizações. A Satisfação dos clientes finais é influenciada pelo desempenho dos colaboradores da organização fornecedora. Principalmente no caso dos Serviços, o comportamento dos prestadores de Serviços é crucial para a Satisfação dos clientes.

A Satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma empresa transmite-se internamente a outros colaboradores e externamente aos clientes, afectando por sua vez a percepção destes quanto à Qualidade dos Produtos e Serviços da empresa.

Para Bachmann (2002), os colaboradores de uma empresa fornecem Serviços e Produtos uns aos outros comportando-se, assim como clientes internos. A Satisfação dos clientes internos afecta directa ou indirectamente a Satisfação dos clientes finais, pelo que não deve ser esquecida mas complementada com a avaliação do desempenho face aos objectivos da organização.

Segundo Mello (2002), o cliente externo é o destinatário final do produto, enquanto que o cliente interno é o profissional que está ligado ao processo de produção e que será destinatário intermédio de algo produzido em outro posto de trabalho a montante do seu. De acordo com Barbêdo e Turróni (2003), o cliente como destinatário da missão dos Serviços

públicos, não é mais que a entidade eleita como o elemento mais importante da sua actividade, isto é, ao cliente é devida uma prestação de Serviços de Qualidade, desde o atendimento amável e personalizado até a Satisfação célere das solicitações legítimas ou decorrentes do cumprimento de obrigações.

Segundo Patrício, Leal e Pereira (2006), a procura da Satisfação dos clientes externos juntamente com vários outros factores tem contribuído para que uma maior atenção seja direccionada aos clientes internos. Este esforço tem por objectivo a melhoria do Serviço final, através da melhoria da Satisfação de clientes externos e de clientes internos em cada etapa da produção do Serviço ou do Produto.

Segundo Matos e Veiga (2000), o cliente interno do Serviço é visto como uma parte de um processo entre dois indivíduos de diferentes unidades funcionais da empresa, na qual o fornecedor é capaz de corresponder às necessidades do cliente interno, resultando num padrão de troca interna satisfatória. Além disto, o cliente interno é caracterizado pelas atitudes que os indivíduos têm uns com os outros, e pela maneira pela qual as pessoas servem e se relacionam umas às outras dentro da organização. Para estes autores, essas relações são etapas intermediárias importantes e fundamentais para a Satisfação dos clientes externos.

Salomi e Miguel (2007) referem que as dimensões da Qualidade e as suas características intrínsecas, amplamente estudadas em relação ao cliente externo, são aparentemente análogas para se atingir a Satisfação do cliente interno e, com base nesta, a Satisfação do cliente externo.

Reynoso e Moores (1995 cf. Puga-Leal & Pereira, 2007), acerca das dimensões e características a adoptar na avaliação dos Serviços pelos clientes externos, efectuaram uma pesquisa exploratória para determinar quais as dimensões e características a adoptar na avaliação dos Serviços pelos clientes internos. Além disso, sugerem que pode haver um conjunto de dimensões comuns aos Serviços internos e externos e outro conjunto de dimensões específicas para cada tipo de Serviço. Com base em pesquisas efectuadas estes autores confirmam também a possibilidade de utilizar as dimensões tipicamente avaliados pelos clientes externos, na avaliação da Qualidade dos Serviços internos.

Segundo Salomi, Miguel e Abackerli (2005), as acções da gestão que se baseiem na Satisfação dos clientes internos, podem vir a proporcionar incrementos de Satisfação nos clientes externos, tomando-se a base de um diferencial competitivo alcançando um aumento de participação no mercado e maior lucratividade da empresa.

Feita a distinção entre clientes internos e externos assim como referida a importância de cada uma das avaliações qualitativas destes agentes organizacionais, importa agora referir as

teorias e modelos que explicam o processo de avaliação da Satisfação dos diversos *stakeholders* e que ajudam a perceber a relação desta variável psico-sócio-organizacional com a Qualidade.

2.3) Teorias e Modelos sobre a Satisfação do cliente

Existem diversos conceitos sobre a Satisfação de consumidores que serviram de base a definição de teorias, modelos e paradigmas acerca da Satisfação do cliente. A título de exemplo mencionam-se algumas das teorias e modelos mais relevantes.

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1957 cf. Myers, 1995), defende que um grupo de consumidores submetido a pressões entre eles leva ao aparecimento de três situações: de consonância; de não transcendência; e de dissonância. Há consonância quando o indivíduo recebe dois significados compatíveis; a não transcendência surge quando os dois conceitos carecem de implicações mútuas; e a dissonância cognitiva consiste em decidir mediante caminhos alternativos, levando o indivíduo a um estado de tensão psicológica, já que uma ou ambas as ideias são alteradas de forma a serem consonantes (cf. Hoffman & Bateson, 2002).

A Teoria do nível de Comparação de Thibaut e Kelley (1959 cf. Hoffman & Bateson, 2002), refere que a Satisfação é determinada mediante um nível de comparação para cada atributo do produto.

A Teoria do Contraste de Sherif e Hovland (1961 cf. Hoffman & Bateson, 2002), em que as atitudes e avaliações quanto à Satisfação são "afastadas" das expectativas que não correspondem à realidade.

A Teoria de Contraste/Assimilação de Sherif e Hovland (1961cf. Hoffman & Bateson, 2002), segundo a qual existem zonas de aceitação, se houver uma discrepância pequena entre expectativas e desempenho do Produto, aceitando o cliente a diferença e avaliando o Produto mais de acordo com as expectativas, e zonas de rejeição se essa diferença for elevada.

A Teoria da Disparidade do Valor Percebido de Westbrook e Reilbz (1983 cf. Hoffman & Bateson, 2002), defende que a Satisfação é uma resposta emocional conseguida mediante a comparação de percepções com aspectos como necessidades, desejos e vontades. O valor percebido é diferença desta comparação.

A Teoria da Equidade de Fisk e Young (1985) menciona que a satisfação é determinada pela comparação entre os rácios *outputs/inputs* dos compradores e dos vendedores.

O Modelo da Infirmação das Expectativas, proposto por Oliver (1980 cf. Hoffman & Bateson, 2002). O autor direccionou o seu estudo para a análise de relações entre expectativas, infirmação e Satisfação estudando as relações entre os antecedentes da Satisfação (expectativas, atitude, intenção, infirmação) com as consequências da Satisfação (atitudes, intenções de compra e preferências). Relativamente às expectativas o autor concluiu que estas são influenciadas pelo Produto em si, pelo contexto onde o cliente esta inserido, e pela

personalidade do indivíduo. Oliver (1980 cf. Hoffman & Bateson, 2002), neste modelo cognitivo refere que a Satisfação é influenciada basicamente por respostas afectivas (emocionais) positivas e negativas, ou seja, pelas expectativas e pela infirmação cognitiva, que é a comparação entre a expectativa e o desempenho do produto. Segundo este modelo, as atitudes iniciais do consumidor são influenciadas pelas expectativas, e as intenções de compra iniciais são influenciadas pelas atitudes iniciais.

Depois de feito o enquadramento do conceito de Qualidade em sentido genérico, de expostas as diferenças entre Serviços e Produtos, assim com entre clientes externos e internos, e de compreendida a relação, aparente e teoricamente causal, entre Qualidade e Satisfação, passa-se a fazer uma revisão da literatura, breve mas centrada, dos principais modelos explicativo da Qualidade de Serviços

2.4) Qualidade de Serviços

As questões associadas à Qualidade foram vistas, durante muito tempo e no essencial, como questões ligadas à produção de Produtos (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1888; Bitner, 1990), só recentemente o seu espectro de incidência se alargou claramente aos Serviços. O próprio Ishikawa (1994 cf. Rees 2001), explica que a tradução original do termo *Quality Control* para a língua Japonesa foi feita de forma a conotá-lo unicamente com Produtos, tornando evidente a carência de modelos especificamente adaptados aos Serviços. Um passo importante neste sentido foi dado por Garvin (Bitner 1990), ao assumir claramente a Qualidade como uma questão estratégica.

Já Hubbert (1994, p. 77 cf. Saias, 2007 p. 345) considera a Qualidade de Serviços como “a impressão geral do consumidor sobre a relativa superioridade/inferioridade da organização e dos seus Serviços”. Este autor defende ainda que a Qualidade de Serviços é consequência de um tipo de atitude resultante da comparação das expectativas do consumidor com a sua percepção dos Serviços. Portanto, a Satisfação do cliente é medida em função do desempenho percebido e das suas expectativas.

Por outro lado Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), importantes autores nesta temática, defendem também que a Qualidade percebida dos Serviços resulta da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, por outro lado se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito.

Slack e colaboradores (1997, cf. Calixto-Oalde, 2008) na mesma linha de pensamento de Parasuraman, Berry e Zeithaml, apresentam as relações entre expectativa e percepções dos clientes da seguinte forma: a) quando as expectativas são menores que as percepções, a Qualidade percebida é alta; b) quando as expectativas são iguais às percepções, a Qualidade percebida é aceitável; c) quando as expectativas são maiores que as percepções, a Qualidade percebida é baixa.

Conclui-se então que conhecendo as expectativas dos seus clientes, a empresa poderá prestar Serviços de maneira a superá-las. Sendo assim, a Satisfação dos clientes em relação a um Serviço recebido é um conceito subjectivo, pois, as expectativas e percepções a respeito do mesmo variam de cliente para cliente. Porém a Qualidade “intrínseca” do Serviço prestado resulta do nível de desempenho do sistema de operações quando comparado com padrões pré-estabelecidos (Cronin & Taylor, 1992). Resulta então a importância da assumpção de modelos para avaliação da Qualidade de Serviços.

2.5) Modelos para avaliação da Qualidade de Serviços

Existe na literatura da Qualidade de Serviços um modelo que segundo a maioria dos autores que se debruçam sobre a temática, é o modelo fulcral: o Modelo *Gap*, proposto por Parasuraman, Berry & Zeithaml. Estes autores em 1985 propuseram uma medição de Qualidade do Serviço, baseada no modelo de Satisfação de Oliver (1980 cf. Saias, 2007), afirmando, como já referido, que a satisfação do cliente é determinada em função da diferença entre a expectativa e o desempenho/percepção. Este será o modelo de suporte deste trabalho, todavia aproveita-se este espaço para mencionar outras possíveis opções teóricas que poderão ser tidas em linha de conta em futuras investigações.

2.5.1) Modelo da Qualidade do Serviço de Grönroos (1984)

Outro dos modelos mais conhecidos, o modelo proposto por Grönroos (1984) considera a Qualidade percebida de um Serviço como função do Serviço esperado e do Serviço percebido, incluindo um terceiro factor, chamado de imagem da empresa que inclui o local e os recursos disponíveis durante a prestação do Serviço. Ao adquirir um Serviço, o consumidor faz uma avaliação das características técnicas e funcionais. O resultado daquilo que é recebido durante a prestação do Serviço é denominado de "quantidade técnica". A "Qualidade funcional" é relativa ao nível de desempenho observado de forma subjectiva, sendo fortemente influenciada pela maneira como o Serviço é prestado e dependente do contacto com o prestador de Serviço. A característica emocional do Serviço tem grande influência na Qualidade perceptível do serviço, sendo capaz de compensar possíveis falhas ocorridas no decorrer da sua prestação. Grönroos (1984) dá maior ênfase à característica funcional do Serviço, afirmando que o consumidor não está interessado somente no que recebe, à semelhança de um processo de produção, mas no processo propriamente dito. Para o autor, a Qualidade percebida é o resultado da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho do Serviço, em relação a uma série de características, algumas técnicas e outras emocionais. A imagem da empresa seria construída, principalmente, pelas características técnicas e funcionais, além de outros factores menos influentes, tais como a reputação, as informações de terceiros, a publicidade, o preço e as relações públicas.

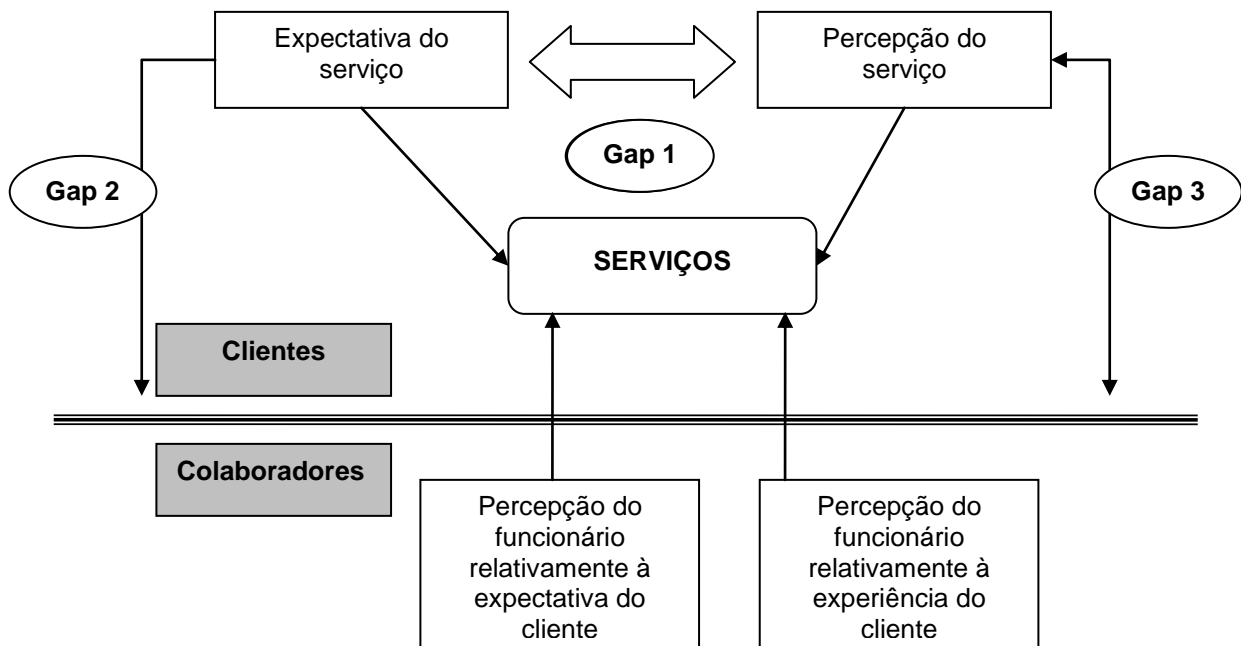
2.5.2) Modelo Percepção – Expectativa de Brown e Swartz (1989)

Brown e Swartz (1989 cf. Hoffman & Bateson, 2002) propuseram também um modelo de Qualidade em Serviços igualmente baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980). Conceptualmente é semelhante ao modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985;1988), que

considera a Qualidade como a diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho. O modelo de Brown e Swartz (1989 cf. Hoffman & Bateson, 2002) considera a Qualidade do serviço como a diferença entre percepção de desempenho e a expectativa. Analiticamente, a avaliação do serviço pelo cliente é expressa através da equação: $Q_i = E_i - D_i$; onde: Q_i = Avaliação da Qualidade do Serviço em relação à característica i ; E_i = Medida da expectativa de desempenho para a característica i do Serviço; e D_i = Medida de percepção do desempenho para a característica i do Serviço num determinado momento.

Os Gaps ou discrepâncias propostas, como mostra a figura 1, foram: *Gap 1* = expectativa do cliente quanto ao Serviço e percepção do desempenho do funcionário julgado pelo cliente; *Gap 2* = expectativa do cliente quanto ao Serviço e percepção/desempenho do funcionário tendo em conta a expectativa do cliente; e *Gap 3* = expectativa do cliente quanto ao Serviço e percepção/desempenho do funcionário tendo em conta o desempenho julgado pelo cliente (cf. Figura 1).

Figura 1: Modelo de avaliação da Qualidade dos Serviços de Brown e Swartz (1989)



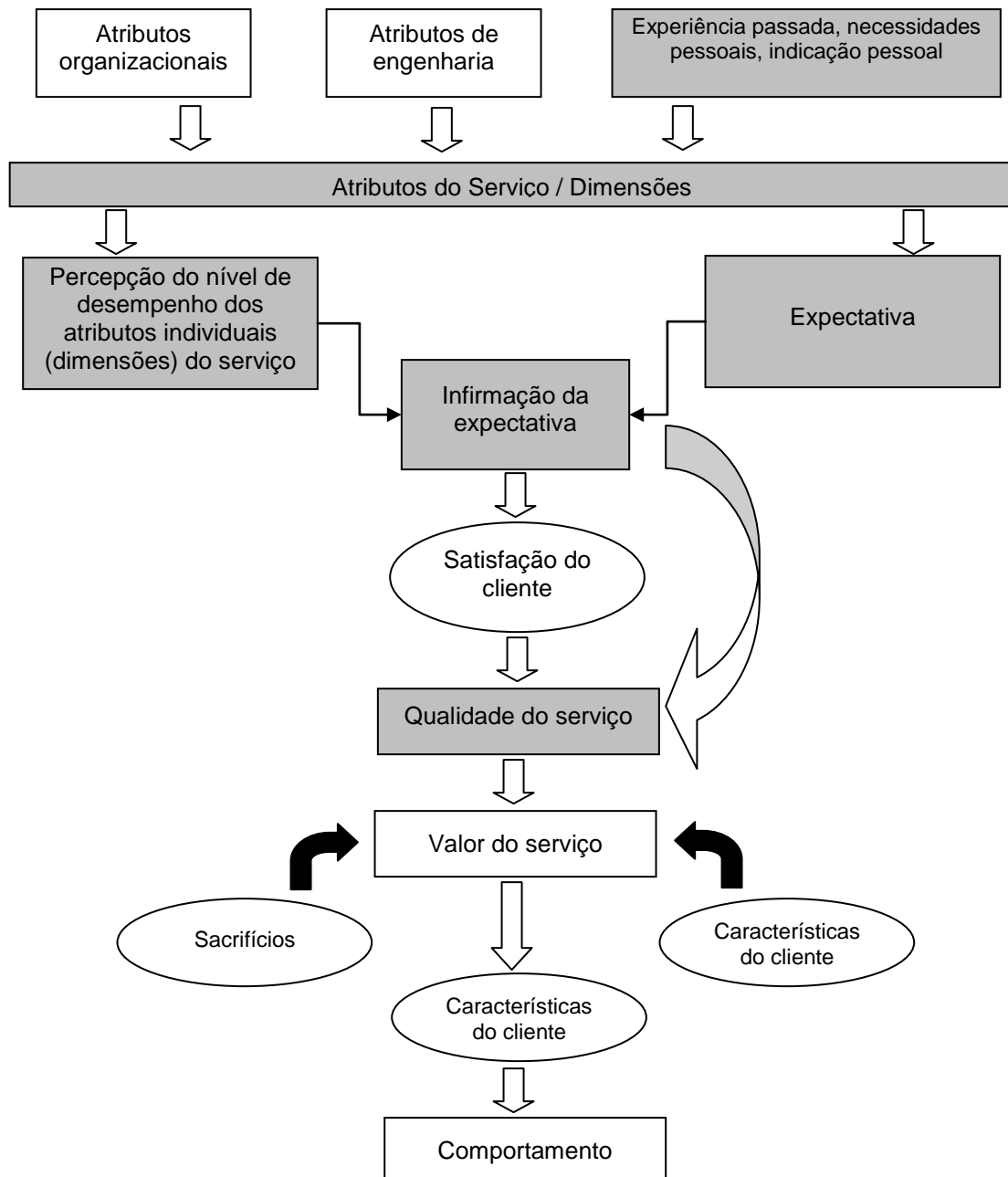
Fonte: Dados adaptados de Hoffman & Bateson (2002)

2.5.3) Modelo de Avaliação do Serviço e do Valor de Bolton e Drew (1991)

Bolton e Drew (1991 cf. Hoffman & Bateson, 2002) propuseram um método de avaliação do Serviço envolvendo o valor a ser pago pelo Serviço como parte do comportamento do cliente. Este método apresentado na figura 2 acrescenta elementos adicionais nas pesquisas

sobre Satisfação de clientes. Esses elementos adicionais estão representados nas caixas brancas da figura, enquanto que as caixas cinza representam o Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço, apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) (cf. Figura 2).

Figura 2: Modelo da Qualidade do Serviço e do Valor, segundo Bolton e Drew (1991)



Fonte: Dados adaptados de Hoffman & Bateson (2002)

Os autores sugerem um modelo mais elaborado que o de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), segundo o qual as expectativas, o desempenho percebido e a infirmação das expectativas são antecedentes da Satisfação do cliente, sendo esta Satisfação um dos factores que afectam a percepção da Qualidade do Serviço. Um outro factor influente na percepção da Qualidade do Serviço é a própria infirmação das expectativas. Para Bolton e Drew (1991 cf. Hoffman & Bateson, 2002) a avaliação do valor do Serviço é uma função da Qualidade do próprio Serviço e dos sacrifícios envolvidos na sua utilização, além das características dos clientes. O sacrifício é uma variável que descreve os custos monetários e não-monetários associados à utilização dos Serviços. A influência destas variáveis na avaliação do valor do serviço está representada na figura 2, pelas setas curtas a preto. Após a formação do conceito pessoal de valor do Serviço é que são encontradas as intenções e o comportamento do cliente em relação à utilização do Serviço.

Os autores deste modelo na pesquisa efectuada avaliaram as características identificadas no instrumento apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, o ServQual, considerando as cinco dimensões subjacentes a este instrumento. Na discussão dos resultados, os pesquisadores observaram que: a infirmação das expectativas dos clientes explica uma maior proporção da variabilidade da Qualidade dos Serviços que o próprio desempenho; a infirmação das expectativas é mais importante na avaliação do valor dos Serviços do que na avaliação da Qualidade dos Serviços; as características dos clientes são mais importantes para a avaliação do valor que para a avaliação da Qualidade do Serviço.

2.5.4) Modelo de Desempenho de Teas (1993)

Teas (1993) criticou conceptualmente o instrumento ServQual pois, segundo o autor, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) afirmaram que a percepção da Qualidade pode ser interpretada como uma atitude, de acordo com modelos clássicos de atitude do ponto ideal. Para deixar mais claro esta crítica, o máximo valor numérico obtido para a Qualidade do serviço, aplicando-se o instrumento ServQual e julgando-se um determinado atributo, ocorreria quando a expectativa fosse equivalente a “+1” e o desempenho equivalente a “+7”, resultando numa Qualidade de serviço com valor “+6”, atendendo a “7-1”. Analogamente, o mínimo valor numérico obtido para a Qualidade de Serviço ocorreria quando a expectativa fosse equivalente a “+7” e o desempenho equivalente a “+1”, resultando numa Qualidade de Serviço com valor “-6”, atendendo a “1-7”. Assim, este método de medição reflectiria os aumentos dos níveis de Qualidade com incrementos de valores na faixa de “-6 a +6”, havendo uma correspondência linear.

Em resposta a esta crítica, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) afirmaram que a linearidade ocorre porque os atributos considerados no questionário ServQual são vectoriais, ou seja, tanto o desempenho ideal quanto a expectativa ideal assumem valores máximos da escala *Likert*. Quando os atributos não são vectoriais, existe um ponto ideal, cujo desempenho, além da expectativa, não reflecte maiores níveis da Qualidade percebida, como por exemplo a simpatia de um funcionário. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) afirmaram que todos os 22 itens têm características de atributos vectoriais, havendo uma continuidade entre as medidas de desempenho e a Qualidade do Serviço, refutando a crítica.

Por outro lado Teas (1993) testou quatro modelos, classificando-os como ponderados e não-ponderados, pela importância de cada atributo, utilizando os mesmos itens do instrumento ServQual para as dimensões da Qualidade. Este autor apesar de usar um limitado conjunto dos itens da escala ServQual e não abranger todos os sectores dos Serviços, aponta para o modelo do desempenho ideal como o mais representativo da Satisfação do cliente, da intenção de compra após utilização do Serviço e das preferências de compra.

Nesta revisão dos principais modelos teóricos, falta obviamente focar o que serviram de base para a recolha de dados através dos seus instrumentos propostos e que condicionaram consequentemente as conclusões deste trabalho. Trata-se do já mencionado Modelo *Gap* de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), que deu origem ao instrumento ServQual, e do Modelo baseado na Percepção do Desempenho de Cronin e Taylor (1992) que originou o instrumento ServPerf. Numa lógica diacrónica começa-se por expor o Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry.

2.5.5) Modelo Conceptual da Qualidade dos Serviços de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985; 1988) – O instrumento de medição ServQual

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), existem três aspectos básicos que influenciam os resultados dos modelos de medida da Satisfação do cliente relativamente à sua Qualidade: os clientes encontram maior dificuldade em avaliar a Qualidade do Serviço que a Qualidade dos Produtos; a Qualidade nos Serviços resulta da comparação de expectativas dos clientes com o desempenho alcançado pelo Serviço; e as avaliações de Qualidade não dependem apenas do resultado final do Serviço, dependem também do processo de prestação do Serviço.

Segundo estes autores, na ausência de medidas objectivas, uma aproximação apropriada para conhecer a Qualidade de um Serviço, é medir as percepções dos clientes acerca da Qualidade. Os autores sistematizaram as seguintes características dos Serviços e

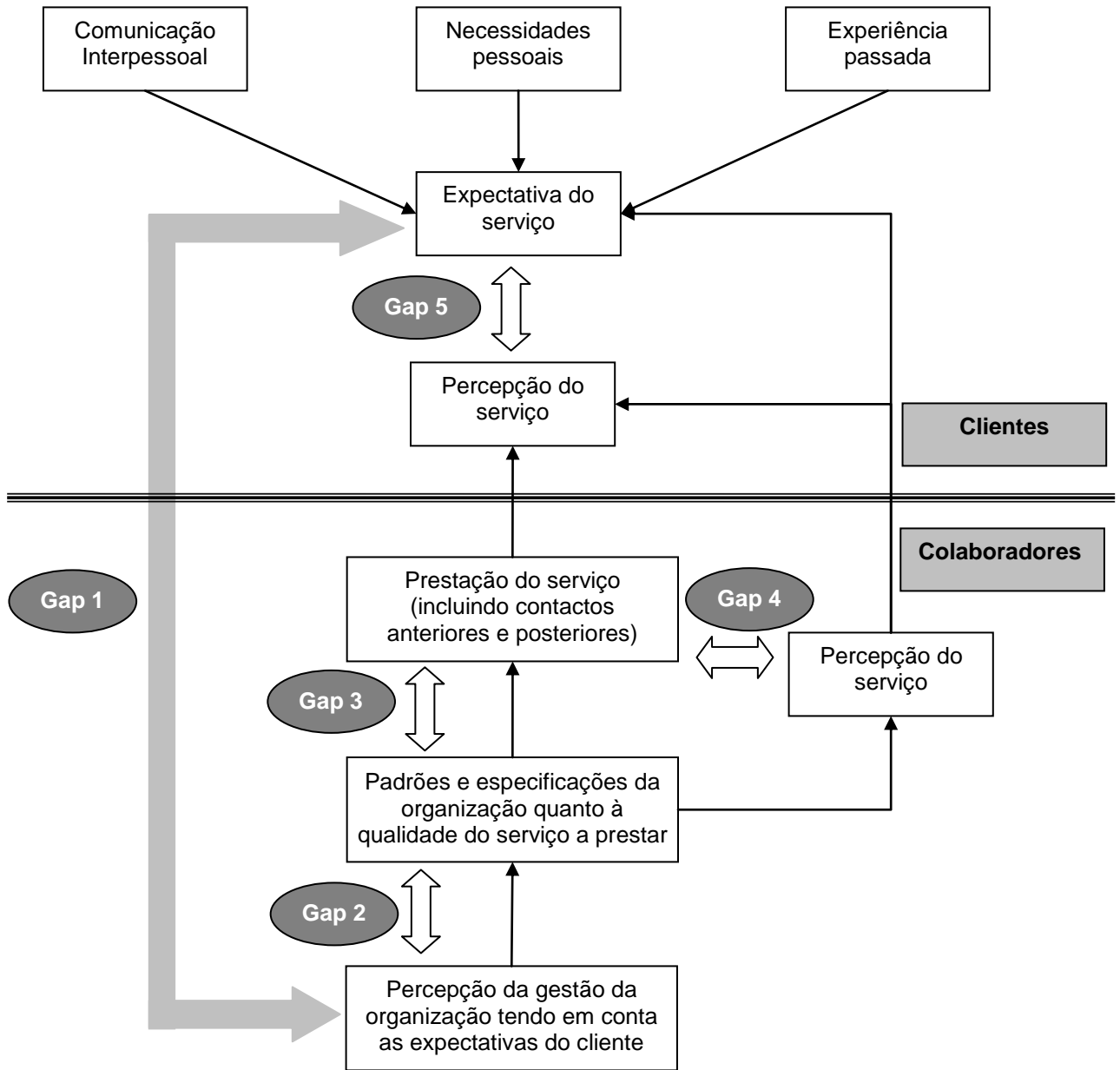
analisaram as implicações que estas têm para a Qualidade dos Serviços: Intangibilidade, que não permite definir normas qualitativas uniformes (como acontece nos Produtos); Variabilidade/Heterogeneidade, a percepção da Qualidade do serviço por parte do cliente muda a cada interacção; Inseparabilidade, o cliente faz parte do processo produtivo e assim o nível de Qualidade depende da sua intervenção.

O instrumento de medida proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), baseado em Oliver (1980), parte da premissa de que a Satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Dessa forma, e tal como defendido por Bolton e Drew (1991 cf. Hoffman & Bateson, 2002), a avaliação da Qualidade (Q) de um serviço, é feita por meio da diferença entre a expectativa (E) do receptor, e o seu julgamento/percepção do desempenho do serviço (D). Esta equação é válida para cada um das dimensões.

O *Gap*, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da Qualidade do Serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões da Qualidade, determinados por Parasuraman e colaboradores (1985), são características genéricas dos Serviços, subdivididas em itens, que delinham o Serviço sob o ponto de vista do cliente que o irá julgar.

Assim o Modelo *Gap* evidencia a forma pela qual o cliente avalia a Qualidade do Serviço e como a empresa pode avaliar analiticamente a Qualidade de um Serviço prestado. O modelo demonstra as influências das várias discrepâncias ocorridas na Qualidade dos Serviços, e pode ser dividido em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988) (cf. Figura 3).

Figura 3: Modelo Gap de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)



Fonte: Dados adaptados de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)

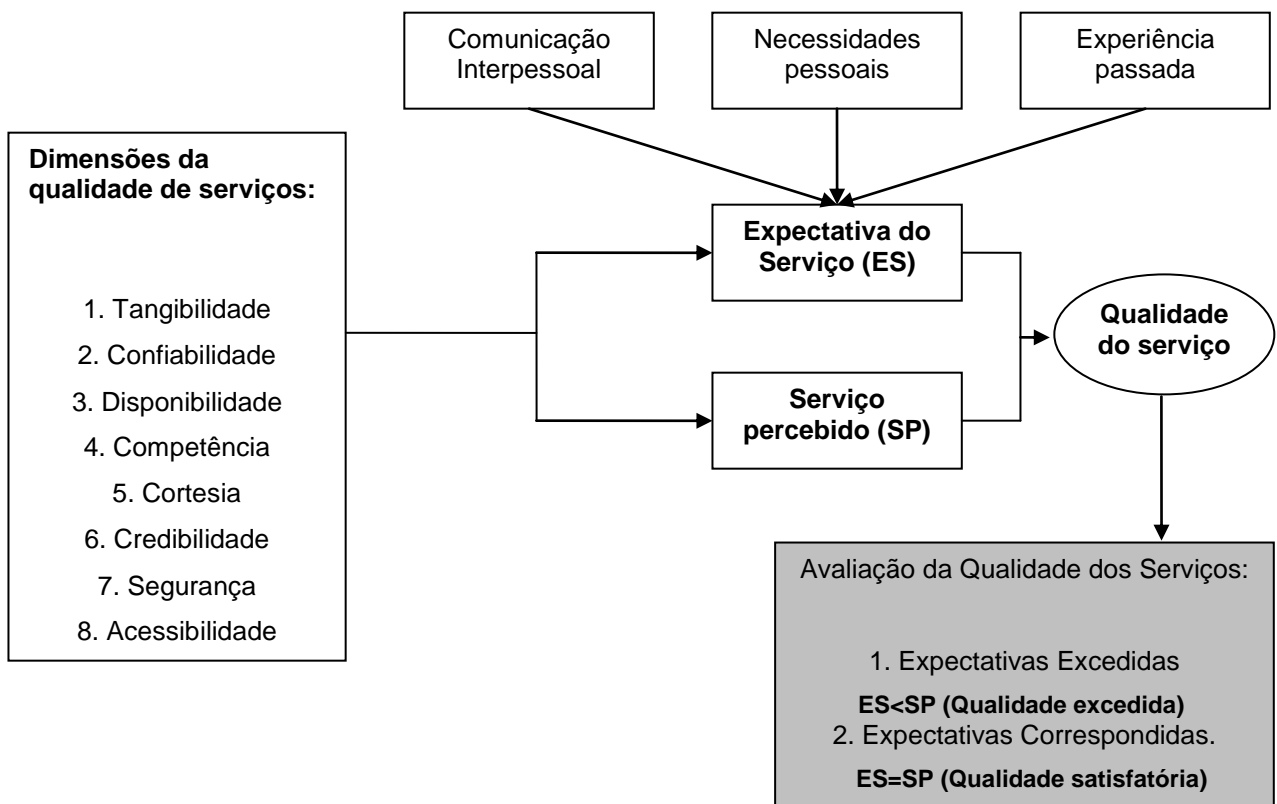
Segundo os seus autores, neste modelo primeiramente tem-se o *Gap 1*, ou a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa, de seguida tem-se o *Gap 2* que compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de Qualidade dos Serviços. No *Gap 3* contempla-se a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente, no *Gap 4* a discrepância entre a promessa realizada

pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido. Por fim o *Gap 5* consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do Serviço (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988).

Em traços gerais, e numa equação matemática, o modelo expressa-se por: $Gap\ 5 = f(Gap\ 1 \times Gap\ 2 \times Gap\ 3 \times Gap\ 4)$. Como mostra a equação, a percepção da Qualidade dos Serviços, do ponto de vista do cliente, chamada de *Gap 5*, depende da direcção e magnitude dos restantes *Gaps* (Maia, Salazar & Ramos, 2007).

Através de investigações, os autores do modelo objectivaram outra conclusão importante, através de um *Focus Group* constatou-se que existiam 10 categorias denominadas de dimensões da Qualidade (cf. Figura 4). Essas dimensões representam os factores críticos da prestação de um serviço.

Figura 4: Avaliação da Qualidade dos Serviços segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)



Fonte: Dados adaptados de Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988)

Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988), tomando como base estas 10 dimensões da Qualidade de serviço apresentadas desenvolveram o questionário de medição da Qualidade de serviço, ServQual. Utilizando as diversas ocorrências de Satisfação através do Modelo *Gap*

identificaram 97 itens distribuídos pelas 10 dimensões e que servem para caracterizar a Qualidade de Serviços.

Estes 97 itens multiplicam por dois, uma vez que cada afirmação gera um item que se destina a avaliar a expectativa face à afirmação e um outro que se destina a avaliar a percepção do desempenho da Qualidade face a essa mesma afirmação. Foram recolhidos cerca de 200 questionários sendo que cerca de metade dos itens foram formulados na forma afirmativa e a outra metade na forma negativa. Os inquiridos deveriam utilizar o Serviço durante pelo menos 3 meses.

Depois de alguns procedimentos estatísticos houve um ajuste da escala com a eliminação de alguns itens, restando 54 distribuídos pelas 10 dimensões. Foi feito um outro refinamento deste instrumento e chegou-se a um resultado de 5 dimensões da Qualidade, compondo um total de 22 itens para a avaliação das expectativas e 22 itens para a avaliação das percepções do desempenho do Serviço. Os itens eram pontuados numa escala do tipo *Likert* de 7 pontos, conforme o grau de concordância.

As 5 dimensões identificadas são: a) *Aspectos Tangíveis*: conjunto formado por instalações físicas, equipamentos e aparência dos recursos humanos do fornecedor; b) *Confiabilidade*: habilidade para desempenhar o Serviço prometido de maneira confiável e precisa; c) *Presteza*: vontade de ajudar os clientes e de fornecer o Serviço no imediato; d) *Garantia/Segurança*: conhecimento e cortesia dos funcionários e suas capacidades de inspirar segurança e; e) *Empatia*: cuidado e atenção individualizada que a organização oferece aos seus clientes.

As últimas duas dimensões agregam as sete características originalmente atribuídas à Qualidade de Serviços: competência, cortesia, credibilidade e segurança, correspondem à dimensão *Garantia/Segurança*; e acessibilidades, comunicação e conhecimento e compreensão do cliente correspondem à dimensão *Empatia*.

Estas cinco dimensões foram consistentemente apontadas pelos consumidores como sendo as mais importantes na Qualidade do Serviço, daí ter dado origem a um dos instrumentos de avaliação mais utilizados em pesquisas de Qualidade de mercado e que mede o nível individualmente de expectativas da Qualidade do Serviço e o nível de percepção da Qualidade do Serviço.

Embora a escala possa ser utilizada numa ampla variedade de empresas de Serviços, quando aplicada a um único Serviço, pode ser necessária a adaptação do instrumento à realidade do Serviço estudado, fazendo-se modificações nos itens ajustando o seu entendimento ao contexto específico (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988). Para obter

respostas significativas dos clientes para os 22 itens de expectativas e 22 itens de percepções, tem-se como requisito básico, que os clientes conheçam ou tenham usufruído dos Serviços oferecidos pela empresa a ser avaliada. Isso faz com que a escala ServQual possua uma limitação quanto à sua utilização, podendo ser aplicada somente aos clientes actuais ou antigos (Gallon, do Nascimento, Ensslin, Ensslin & Dutra, 2005).

Na verdade a escala ServQual não está isenta de polémica tendo originado críticas que, de forma mais ou menos severa, se vêm sucedendo na literatura (Cronin & Taylor, 1992; Jain & Gupta, 2004), apesar das críticas existe a concordância geral de que os seus itens (22+22) são bons indicadores da Qualidade geral dos Serviços.

Não se entendendo como adequado, neste trabalho uma pormenorização de tais abordagens vale apenas referir que estas se centram, no essencial, em três vertentes: a validade da escala, nomeadamente a sua validade discriminante; o ajustamento do número e constituição das dimensões consideradas na escala e; a adequação do processo de recolha de expectativas e percepções. Nesta última vertente, deve referir-se que um dos temas recorrentes na literatura passa, exactamente, pela questão das expectativas deverem, ou não, ser incluídas na avaliação da Qualidade. Neste sentido Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma escala, inspirada no Modelo *Gap*, denominada por ServPerf, onde se avalia a Qualidade do Serviço baseada somente na percepção de desempenho dos Serviços. Esta escala consiste na segunda corrente das teorias de Qualidade de Serviços, a corrente do efeito directo.

2.5.6) Modelo baseado na Percepção do Desempenho de Cronin e Taylor (1992) – O instrumento de medição ServPerf

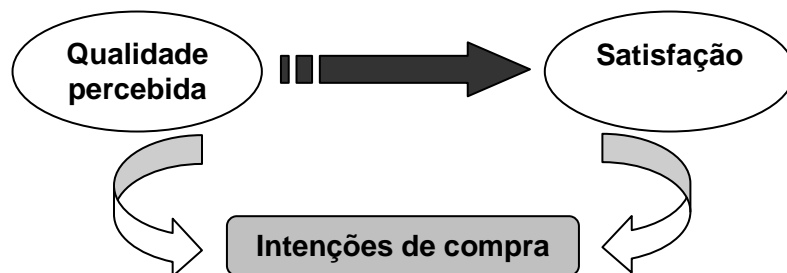
Para justificar a sua escala e a forma como a perspectivam, Cronin e Taylor (1992) defendem que a Qualidade de Serviços deve ser conceptualizada como uma atitude do cliente em relação às dimensões da Qualidade, não devendo ser medida com base no modelo de Satisfação de Oliver (1980, cf. Saias, 2007), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, mas sim como a percepção de desempenho.

Dessa forma, a avaliação da Qualidade (Q) de um Serviço é o resultado directo do seu julgamento/percepção de desempenho (D). Esta equação é válida para cada um das dimensões.

Por outro lado, Cronin e Taylor (1992) afirmaram que a Qualidade percebida dos Serviços é um antecedente à Satisfação do cliente, ao contrário da opinião de Bolton e Drew (1991 cf. Hoffman & Bateson, 2002) que afirmaram que a Satisfação é um antecedente à Qualidade de Serviços. A Satisfação tem um efeito muito significativo nas intenções de compra,

existindo mesmo autores que defendem que a Qualidade dos Serviços tem uma menor influência nas intenções de compra relativamente à própria Satisfação do cliente, ou seja, a Satisfação é o que realmente interessa. (cf. Figura 5).

Figura 5: Efeito da Qualidade percebida e Satisfação nas Intenções de compra segundo Cronin e Taylor (1992)



Fonte: Dados adaptados de Cronin e Taylor (1992)

A ServPerf compreende os mesmos 22 itens aplicados no desenvolvimento do instrumento ServQual e as cinco dimensões da Qualidade dos Serviços propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), mas utiliza-os apenas para a avaliação do desempenho.

Relativamente às conclusões do estudo, Cronin e Taylor (1992) referiram algumas considerações, assim na óptica destes autores, a Qualidade dos Serviços é antecedente à Satisfação do cliente, e como a Satisfação do cliente tem uma forte relação na intenção de compra após a utilização do serviço, as acções administrativas deveriam considerar programas de Satisfação dos clientes baseados em estratégias de Qualidade de Serviços. Também na perspectiva dos autores a literatura hesita em identificar a Qualidade do Serviço como uma atitude de compra após utilização. Concluem ainda que as pesquisas sobre Qualidade do Serviço não são consistentes com a literatura sobre Satisfação e atitude.

A partir do estudo de Oliver (1980 cf. Hoffman & Bateson, 2002) em que a atitude inicial de compra depende da expectativa e em que a atitude após a utilização depende da atitude inicial e da Satisfação, Cronin e Taylor (1992) questionaram a validade do instrumento ServQual, criado a partir da infirmação da expectativa como a medida primária da Qualidade do Serviço, e consideraram que a proposta da medida de desempenho ServPerf está mais direccionada com os conceitos teóricos.

Os autores concluem com uma crítica afirmando que: a Qualidade dos Serviços refere-se a uma atitude; o modelo proposto é mais eficaz na operacionalização da Qualidade dos

Serviços; e a medida de desempenho traduz de uma forma mais adequada a percepção da Qualidade dos Serviços pelo cliente.

Num trabalho posterior Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) responderam as críticas feitas por Cronin e Taylor (1992), afirmando que o questionário ServQual é um instrumento para medição da Qualidade percebida dos Serviços, no nível de atitude, num determinado ponto do tempo e independentemente do processo pelo qual o conceito global de Qualidade é formado.

Em relação à distinção entre a Satisfação de clientes e a Qualidade de Serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) ressaltam que a satisfação é uma avaliação específica, enquanto que a Qualidade de Serviço é uma avaliação global composta por várias avaliações específicas, com uma direcção de causalidade no sentido de que a Satisfação do cliente leva a Qualidade em Serviços.

Os autores também afirmam que, quanto à avaliação da expectativa, não há consenso entre o que deve ser medido, se o desejo em relação a uma característica, ou um padrão esperado pelo cliente para uma determinada característica. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) salientam que a medição de expectativas individuais para cada item é uma informação mais rica que somente a medição de desempenho, pois seriam detectadas áreas de deficiência quanto à Satisfação dos clientes, com acções de gestão directas para cada dimensão considerada.

Cronin e Taylor (1994) rebatem as críticas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) e enfatizam também a dúvida conceptual de que o modelo original de Oliver (1980) foi desenvolvido para avaliar Satisfação dos clientes, baseada na expectativa e infirmação, e que foi estendido para avaliar a Qualidade perceptível dos Serviços. Assim, Cronin e Taylor (1992) defendem a escala ServPerf, como uma alternativa à escala ServQual.

Esta escala veio alterar aquilo que até então era defendido no Modelo *Gap*, sugerindo o efeito directo, ou seja a percepção/desempenho como o resultado directo da avaliação da Qualidade do Serviço. Cronin e Taylor (1992) concluíram que a escala ServPerf é mais sensível em retratar as variações de Qualidade em relação às outras escalas testadas.

Independente da corrente conceptual de Qualidade de Serviços, geralmente existe consenso na literatura quanto a Qualidade de Serviços ser um conceito multi-níveis e multidimensional, que pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas.

Como será demonstrado, esta percepção multidimensional do conceito de Qualidade tem uma significativa importância no domínio dos Serviços. No âmbito específico dos Serviços, e independentemente dos seus méritos ou limitações, o desenvolvimento do Modelo *Gap* constitui um marco incontornável. Na realidade, muitos autores apresentam-no como sendo o

Modelo de Qualidade de Serviços, sendo que outros têm desenvolvido trabalhos a partir de aplicações deste modelo em diferentes enquadramentos. Mesmo aqueles que, de forma mais ou menos severa, criticam tal modelo, têm vindo, em larga medida, a assentar as suas investigações nas mencionadas críticas e na apresentação de metodologias alternativas ou parcialmente alternativas (Saias, 2007).

Sendo as duas correntes e escalas teoricamente válidas, neste trabalho assim como acontece noutros sobre a temática, não se tomará *a priori* partido por nenhuma das duas correntes (desconfirmação ou efeito directo) nem por nenhuma das escalas (ServQual ou ServPerf). Nesta fase de revisão teórica seria precipitado tomarem-se estas decisões, só mediante as características e idiosincrasias deste estudo é que se fizeram estas decisões metodológicas, tendo ficado em aberto qual o instrumento de avaliação a ser utilizado, ou a escala ServQual na sua versão completa ou apenas os itens referentes à percepção da Qualidade, ou seja a escala ServPerf.

Realizada a revisão da temática em causa, de seguida evidenciam-se aspectos mais práticos acerca da avaliação da Qualidade de Serviços no contexto organizacional que serviu de amostra para este estudo. Começa-se abordando as especificidades do contexto organizacional da AP.

Capítulo III: Administração Pública e Qualidade de Serviços

3.1) O contexto organizacional da Administração Pública

As grandes transformações sofridas pelo Estado ao longo do século XX, as novas funções atribuídas às AP's a partir das crises das décadas de 70 e 80 e os diversos movimentos de reforma e modernização administrativas, compõem o cenário no qual os governos passaram a empreender medidas para substituir as organizações públicas tradicionais por Serviços orientados para a Qualidade, eficiência e eficácia das suas prestações (Nolasco, 2004; Rocha, 2005). A opção pela Qualidade surge, então, como o caminho mais seguro para progressivamente eliminar as disfunções burocráticas, assumindo-se uma nova postura e uma nova filosofia de acção que assentam numa Administração Pública (AP) gestonária orientada para os cidadãos (Rocha, 2006; Ribeiro, 2007).

Acreditando ser este o caminho para alcançar maior eficiência e eficácia na gestão e utilização dos recursos disponíveis e simultaneamente, para conseguir mais Qualidade na prestação do Serviço público, fazendo aumentar a Satisfação dos cidadãos, alguns organismos públicos iniciaram diversos projectos na área da gestão da Qualidade (Rua & Menorca, 2007).

Por outro lado as organizações públicas geridas por uma Administração Central com orientações alicerçadas em estruturas de tendência burocrática (Neves, 2003; Rocha, 2006) com mecanismos centralizados e hierarquias rígidas (Neves, 2003), quase sempre sem a capacidade para o desempenho das actividades e preocupadas com normas e regulamentos (Rua & Menorca, 2007), estão aquém dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento, na informação e em constante transformação, a qual exige das APL's melhoria na Qualidade dos Serviços, redução de custos, investimentos, aumento de produtividade e foco no cliente (Sousa, 2007; Sá & Sintra, 2008).

Rocha (2007) defende a necessidade de uma nova forma de AP, ao invés da velha administração burocrática, uma nova forma de administração que leve em consideração os avanços por que passou o século XX e as empresas privadas em especial, sem contudo, perder a característica específica que a faz ser a AP: uma administração voltada para a Satisfação dos interesses públicos ao invés do lucro.

Ainda segundo Rocha (2006), as preocupações com a Qualidade surgem na APL nos anos 90 e centram-se em dois principais objectivos: o aumento da participação dos munícipes e o incremento da eficiência dos Serviços, não podendo a adopção de práticas de gestão da Qualidade no sector público consistir numa mera importação de técnicas do sector privado. Esta

ideia tem particular relevância dadas as especificidades do contexto em que se desenrola a actividade.

Apesar da autonomia relativa de que gozam estas organizações constituir uma vantagem em termos de inovação e de introdução de novas formas de gestão nomeadamente da gestão da Qualidade, os condicionalismos governamentais e legais que na prática se verificam, dificultam e atrasam os processos de mudança ao nível do funcionamento e da cultura da organização (Rocha, 2005). Portanto, a Qualidade na APL não depende apenas de gestores e de clientes específicos, mas também do complexo processo de negociação entre os condicionalismos governamentais, dos interesses dos agentes envolvidos e das necessidades individuais dos munícipes (Sousa, 2007). Na verdade, no âmbito das APL, a proximidade dos cidadãos é muito maior, como explica Rocha (2006), a adopção de modelo de Qualidade pelo poder local tem que ter em conta a cultura local que o envolve e molda.

Assim, no caso destas organizações, a chave é o atendimento com Qualidade ao longo de todo o processo de prestação de Serviços (Neves, 2003; Rocha, 2005; Sá & Sintra, 2008) e, para tal, as APL' s devem ter em conta que os prestadores/servidores (colaboradores) são elementos que podem catalisar os resultados dentro da organização, como pessoas que fazem a diferença, personalizam a instituição e a fazem distinguir-se de todas as demais (Nolasco, 2004; Castel-Branco, Carinhas & Cruz, 2008).

Por outras palavras, a Qualidade só será possível se a organização promover o potencial humano, a capacitação e a competência entre os seus colaboradores, só desta forma se desenvolverão Serviços de Qualidade que atendam às expectativas dos cidadãos e utentes (Fernandes, 1997).

Depois de definido o conceito de Qualidade, e assumido que a Qualidade de Serviços é efectivamente uma das políticas basilares das APL' s, importa agora reflectir de que forma se processa a avaliação da Qualidade de Serviços neste sector.

3.2) Aplicabilidade das escalas ServQual e ServPerf e estudos na Administração Pública

A ServQual e a ServPerf, não raras as vezes, surgem em estudos de caso de organizações dos mais variados ramos de actividade para avaliar a Qualidade dos Serviços internos prestados aos funcionários e/ou saber quais os factores percebidos como importantes pelos clientes (Cook, Coleman & Hesth, 1999; Maia, Salazar & Ramos, 2007).

Por vezes surgem em estudos nos quais os autores se focam apenas na investigação de alguns *Gaps*, pretendendo verificar de que forma um *Gap* pode influenciar a existência de outro e assim conhecer características da operação do serviço (Gaster, 1999; Salomi & Miguel, 2007). Estas escalas podem também, ser utilizadas para a identificação de tendências da Qualidade dos Serviços (*bench-learning*), quando aplicadas periodicamente aos clientes, ou aplicadas para avaliar os Serviços de várias sedes (*bench-marketing*), verificando se alguma possui deficiências quanto à Qualidade percebida pelos clientes, podendo traçar acções de melhoria (Calixto-Olade, 2008).

Para validar a escala ServQual, os seus autores, aplicaram-na em quatro ramos de Serviços diferentes: bancos; cartões de crédito; Serviços de reparo e manutenção; e Serviços telefónicos de longa distância. O estudo conduzido mostrou a confiabilidade e a validade da escala, podendo ser utilizada para avaliar a Qualidade percebida pelos clientes, de qualquer tipo de Serviços.

Nalguns estudos deve referir-se que, apesar das semelhanças, as estruturas do ServQual e ServPerf não são totalmente replicadas. As estruturas finais obtidas centram-se por vezes em mais ou menos factores, ao invés dos cinco factores que caracterizam o Modelo *Gap*. Alguns dos factores produzidos mantêm uma estrutura compatível com o modelo original mas, por outro lado também, se verifica a emergência de factores que se entendem relacionados com as dimensões associadas à prestação de Serviços.

De toda a forma são inúmeras as aplicações do Modelo *Gap* em diferentes tipos de Serviços, apenas a título de exemplo, existem investigações nos Serviços dos sectores: Imobiliário; Bibliotecário; Construção civil; Segurança; Educação; Comunicações móveis; Tecnologias da Informação e Comunicação; Lazer; Turismo; Restauração; Banca; Saúde Consultoria, etc.

Contudo no sector público existem poucos estudos que tenham utilizado estas escalas, uma vez que as investigações nem sempre são unicamente destinadas à avaliação da Qualidade de Serviços.

Facto que também pode ter contribuído para este fenómeno é a existência do *Common Assessment Framework* (CAF) que se baseia no Modelo Europeu de Avaliação da Qualidade nas organizações públicas. Não obstante à grande utilidade desta ferramenta, existe uma limitação no sentido que não contempla a devida atenção à avaliação dos Serviços, que na realidade são essencialmente os *outputs* destas organizações.

Em estudos tendo como alvo Câmaras Municipais ou seja APL's (o caso desta investigação), não se tomou conhecimento de investigações que tenham recorrido a estas escalas.

A nível internacional num estudo que avaliou a Qualidade dos Serviços de municípios brasileiros, Ramos (2004) avaliou a Qualidade dos Serviços, enquadrada num programa de implementação de políticas de Qualidade. No México também Arreola e Ramirez (1997) realizaram um estudo no sector público. Noutras organizações públicas, que não Câmaras Municipais, destacam-se investigações de avaliação da Qualidade dos Serviços de Bibliotecas Públicas (Nitecki, 1997 cf. Cook, Coleman & Hesth, 1999; Cook, Coleman & Hesth, 1999) e Escolas (Duarte & Ferreira, 2005 cf. Duarte & Ferreira, 2007; Gomes, 1999).

Em estudos nacionais que não tenham recorrido à utilização destas escalas, mas que ainda assim objectivaram avaliar a Qualidade dos Serviços de organizações públicas, destacam-se os estudos de Fernandes em 1997 onde se avaliou a Qualidade nos Serviços públicos nas organizações do distrito de Bragança, e o estudo de Ribeiro (2007) onde se avaliou a Satisfação dos munícipes face aos *outputs* da Câmara Municipal do Fundão. No estudo de Fernandes o instrumento foi construído pela própria investigadora. No estudo de Ribeiro (2007) utilizou-se a ferramenta CAF. Noutro domínio de avaliação do conceito de Qualidade, Sousa em 2007 propôs-se a avaliar o impacto do movimento de certificação da Qualidade na Satisfação dos munícipes. Nos estudos que permitem uma boa compreensão da evolução na Qualidade nas organizações públicas portuguesas destacam-se os trabalhos de Nolasco (2004) e de Castel-Branco, Carinhas e Cruz (2008).

Na verdade, o presente estudo adquire um carácter inovador no contexto nacional, na medida em que tem como amostra uma população até então não estudada e onde para além da tradicional avaliação da Qualidade de Serviços com base nas impressões dos receptores de Serviços, se fará uma avaliação da Qualidade destes com base na impressão dos próprios prestadores do Serviço. De resto segundo os próprios autores das escalas, é sugerida a sua utilização para os clientes internos, no entanto nesta linha de investigação apenas se tomou conhecimento do estudo de Reynoso e Moores (1995 cf. Salomi, Miguel & Abackerli, 2005).

Para além destes aspectos inovadores, julga-se que o contributo principal desta investigação poderá surgir da indagação de um possível sexto *Gap* entre a percepção dos prestadores e dos receptores de Serviços, *Gap* esse não contemplado no próprio Modelo *Gap*.

Depois de apresentado o estado de arte da temática visada neste estudo, de seguida inicia-se a segunda parte deste trabalho onde se abordam os aspectos empíricos e metodológicos desta investigação.

PARTE II: CORPO EMPÍRICO

Capítulo IV: Método

4.1) Apresentação do estudo: Tipologia; Objectivos; Variáveis; Hipóteses; e Planificação.

Esta investigação trata-se de um estudo quantitativo de carácter comparativo e inferencial, donde se partiu do problema de investigação: Terão os prestadores e receptores de um Serviço, diferentes percepções da sua Qualidade?

O objectivo principal desta investigação foi avaliar a existência de diferenças estatisticamente significativas na variável Qualidade de Serviços quando comparada entre o grupo dos prestadores de um Serviço e o grupo dos receptores desse mesmo Serviço.

Definido o problema de investigação levantou-se a hipótese de que existiriam diferenças estatisticamente significativas na variável Qualidade de Serviços quando comparada entre o grupo dos prestadores de um serviço e o grupo dos receptores desse serviço.

As variáveis envolvidas nesta investigação são, o grupo de respondente (prestadores ou receptores do Serviço) como variável preditora, e a percepção da Qualidade de Serviços como variável critério.

- **Hipótese nula (H0):** Não existem diferenças estatisticamente significativas na variável Qualidade de Serviços quando comparada entre o grupo dos prestadores de um Serviço e o grupo dos receptores desse Serviço.

- **Hipótese alternativa (H1):** Existem diferenças estatisticamente significativas na variável Qualidade de Serviços quando comparada entre o grupo dos prestadores de um Serviço e o grupo dos receptores desse Serviço.

Quanto à planificação, este estudo desenvolveu-se entre Novembro de 2008 e Junho de 2009, essencialmente comportando 7 passos. O primeiro, a revisão bibliográfica que ocorreu entre Novembro e Dezembro de 2008. Com esta revisão bibliográfica foi possível tomarem-se algumas opções teóricas tendo-se então escolhido o Modelo *Gap* como principal base teórica. No segundo passo, que ocorreu em Janeiro de 2009 procedeu-se à adaptação dos itens das escalas ServQual e ServPerf. Itens esses que foram sujeitos a uma avaliação prévia por parte de um especialista. Para assegurar a adequação dos itens aos Serviços a avaliar, fez-se uma reunião em Fevereiro de 2009 com os responsáveis máximos dos serviços. Nesta reunião foram ainda decididas quais as questões a constar no questionário sócio-profissional. Estes procedimentos consistiram o terceiro passo. De seguida, no quarto passo em Março de 2009,

procedeu-se ao pré-teste das escalas, donde resultou a opção pela escala ServPerf. O quinto passo, em Abril de 2009, correspondeu à aplicação da escala e dos questionários sócio-profissionais. Por fim, já entre Maio e Junho de 2009 construiu-se a base de dados, introduziram-se os dados (sexto passo) e procedeu-se ao tratamento estatístico e à elaboração das conclusões (sétimo e último passo).

4.2) Participantes

Esta investigação teve por base os Serviços de uma Câmara Municipal de pequena-média dimensão, do interior de Portugal. Esta APL conta com cerca de 400 colaboradores e serve uma população de cerca de 35.000 munícipes, isto é receptores de Serviços. Assim neste estudo os participantes têm uma relação com esta Câmara Municipal, ou são prestadores ou receptores de Serviços.

Os dois grupos que compõem esta amostra têm praticamente a mesma dimensão, 61 são prestadores e 60 são receptores, sendo a amostra conjunta composta por 121 participantes. O número de prestadores equivale a 82% dos colaboradores daquela Câmara Municipal que prestam maioritariamente Serviços.

No grupo dos prestadores (n=61) prevalece: o sexo feminino com cerca de 58%; o estado civil casado com cerca de 56%; a residência na cidade com aproximadamente 64%; o estrato de idades entre os 25-44 anos com cerca de 74%; a escolaridade superior ao 12º ano com uma percentagem de 53%; e a categoria profissional Técnico Superior com aproximadamente 48%. Apenas cerca de 30% dos participantes prestam Serviços há 11 ou mais anos.

Por sua vez no grupo dos receptores (n=60), prevalece: o sexo feminino com 65%; o estado civil casado com cerca de 65%; a residência na cidade com aproximadamente 64%; o estrato de idades entre os 45-64 anos com cerca de 50%; a escolaridade até a o 9º ano com uma percentagem de 53%; e o grupo profissional pessoal dos Serviços com cerca de 39%. Apenas cerca de 12% dos participantes receptores usufruíram dos Serviços mais de 21 vezes nos últimos 12 meses. Na Tabela 4 pode-se conferir todos os dados relativos a caracterização dos dois grupos (cf. Tabela 4).

Os critérios para a inclusão dos participantes no grupo de receptores foram: ter usufruído dos Serviços da Câmara Municipal pelo menos uma vez durante o último ano; ser munícipe da autarquia; ter mais de 18 anos; e ser alfabetizado. Quanto aos critérios de inclusão no grupo de prestadores, estes foram: exercer funções de prestação de Serviços na Câmara Municipal há pelo menos um ano; ter mais de 18 anos; e ser alfabetizado.

Tabela 4: Estatísticas dos participantes (n=121)

Variáveis	Receptores	Prestadores
	(n=60)	(n=61)
	(%)	(%)
Sexo		
Masculino	35,0	41,7
Feminino	65,0	58,3
Nº Missing	0	1
Idade		
18-24	6,7	5,1
25-44	35,0	74,6
45-64	50,0	20,3
65 ou mais	8,3	0,0
Nº Missing	0	0
Escolaridade		
Até ao 4º ano	13,3	1,7
5º-9º ano	40,0	5,1
10º-11º ano	13,3	6,8
12º ano	16,7	33,9
Mais que 12º ano	16,7	52,5
Nº Missing	0	0
Estado Civil		
Solteiro	22,8	37,3
Casado	64,9	55,9
Viúvo	3,5	1,7
Divorciado	1,8	3,4
União de facto	7,0	1,7
Nº Missing	3	2
Freguesia de Residência		
Cidade	78,0	64,2
Aldeias	22,0	35,8
Nº Missing	1	8
Grupo Profissional		
Quadros Superiores	5,4	
Especialistas de profissões intelectuais e científicas	5,4	
Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	12,5	
Pessoal administrativo	5,4	
Pessoal dos Serviços	39,3	
Operários e Artífices	3,6	
Operadores	1,8	
Desempregados	5,4	
Doméstica	5,4	
Reformado	14,3	
Estudantes	1,8	
Nº Missing	4	
Quantas vezes nos últimos 12 meses usufrui dos Serviços?		
1 a 2	42,1	
3 a 5	28,1	
6 a 10	12,3	
11 a 20	5,3	
21 ou mais	12,3	
Nº Missing	3	
Há quantos anos presta Serviços na Câmara Municipal?		
1-2		15,8
3-5		24,6
6-10		29,8
11 ou mais		29,8
Nº Missing		4
Categoria Profissional		
Técnico Superior		49,1
Coordenador Técnico		7,5
Assistente Técnico		24,5
Encarregado Operacional		1,9
Assistente Operacional		17,0
Nº Missing		8

4.3) Material

A escala ServPerf, segunda escala que resultou do Modelo *Gap* e proveniente da corrente do efeito directo, possui 22 itens que avaliam as percepções de Qualidade dos Serviços. As 5 dimensões que a compõem são: *Aspectos Tangíveis*, composta por 4 itens (1, 2, 3 e 4); *Confiabilidade*, composta por 4 itens (5, 7, 8 e 9); *Presteza*, composta por 4 itens (10, 11, 12 e 13); *Segurança*, composta por 4 itens (14, 15, 16 e 17); e *Empatia*, composta por 6 itens (6, 18, 19, 20, 21 e 22). A pontuação final é gerada apenas, e só, pelo resultado da pontuação da percepção (Percepção = Qualidade => P=Q, ou *Gap* 5). O formato de resposta adoptado é do tipo *Likert*, onde os respondentes podem escolher uma resposta entre 1 e 5, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

Quanto à validade de constructo os estudos de Cronin e Taylor (1992) demonstraram elevados índices. No que se refere à validade de conteúdo, a escala evidencia elevados índices de *alpha* de Cronbach. Variando entre 0,88 a 0,96 (Cronin & Taylor, 1992). Os autores defendem que os itens devem ser adaptados ao tipo de Serviços a serem avaliados. Nesta adaptação da ServPerf foram formulados 7 itens na forma invertida (10, 12, 13, 18, 19, 21, 22).

Exemplos de itens desta escala são: Item 1 (*Aspectos Tangíveis*) - A Câmara Municipal tem equipamentos modernos; Item 5 (*Confiabilidade*) - Quando a Câmara Municipal promete fazer algo em certo tempo, fá-lo; Item 12 (*Presteza*) - Nos Serviços da Câmara Municipal nem sempre existe disponibilidade para ajudar os munícipes; Item 14 (*Segurança*) - Os Serviços da Câmara Municipal são executados de forma credível; e Item 19 (*Empatia*) - No atendimento da Câmara Municipal não existe uma atenção personalizada.

No anexo I apresenta-se a escala ServPerf que se utilizou neste estudo (cf. Anexo I).

4.4) Procedimentos

Para a realização deste estudo, diversos procedimentos metodológicos foram realizados. Num primeiro passo existiu a natural revisão bibliográfica de onde se optou essencialmente pelas indicações do Modelo *Gap*. Nesta fase inicial, desde logo se operacionalizou o problema, o objectivo, as hipóteses e as variáveis de investigação. Também nesta etapa, foi feito um pedido dirigido à Câmara Municipal, solicitando a autorização/participação nesta investigação (cf. Anexo II). Decorrente deste pedido de autorização/participação, estabeleceu-se que só fariam parte deste estudo as divisões da Câmara Municipal, que tivessem subjacente à sua actividade um claro peso de prestação de Serviços.

No segundo passo, e depois de se ter escolhido o Modelo *Gap* como suporte empírico para esta investigação, procedeu-se de acordo com as indicações dos seus próprios autores, à adaptação dos itens das duas escalas (ServQual e ServPerf) aos Serviços da Câmara Municipal. Estas adaptações das escalas baseadas no Modelo *Gap* obedeceram às sugestões de Hill e Hill (2000 cf., Pestana & Gageiro, 2005) e foram posteriormente revistas e avaliadas por um especialista da área para que se fizesse uma avaliação da sua validade e compreensão, seguindo-se para tal as indicações de DeVellis (2003). Esta análise permitiu o refinamento das escalas.

Num terceiro passo de acordo com as indicações de Hill e Hill (2000, cf. Pestana & Gageiro, 2005), com o propósito de verificar se as escalas estavam condizentes com a natureza dos Serviços, foi realizada uma reunião com os responsáveis máximos de cada um dos Serviços da Câmara Municipal que participaram nesta investigação. Nesta reunião foram também recolhidos dados sobre quais as informações que deviam constar no questionário socioprofissional. Fez-se então uma reverificação da adequação dos itens aos Serviços e amostra em estudo.

No quarto passo foi feito um pré-teste das duas escalas e do questionário socioprofissional, aplicando-os a 5 prestadores e a 5 receptores. Mediante a compreensão e adesão subjacente a cada uma das escalas (ServQual e ServPerf), e sendo ambas teoricamente válidas, optou-se por aquela que melhor compreensão e adesão obteve, no caso a ServPerf. Decorrentes das indicações sugeridas pelo pré-teste foram alterados dois itens nesta escala. A partir deste momento ficou definida qual a escala a ser utilizada nesta investigação.

No quinto passo, foram aplicados o questionário socioprofissional e a escala ServPerf aos respondentes de ambos os grupos (prestadores e receptores). A aplicação aos prestadores foi feita em contexto de trabalho, por sua vez a aplicação aos receptores foi maioritariamente feita fora das instalações da Câmara Municipal para evitar que respondessem com base em experiências recentes e não com base na percepção geral. A confidencialidade, sigilo e anonimato das respostas foi garantida. Esta etapa correu durante os dias 12 e 13 de Maio de 2009.

O sexto passo consistiu na elaboração da base de dados e na introdução dos mesmos, para tal foi utilizado o software *SPSS* versão 15. Elaborada a base de dados, recolhidos e introduzidos os dados, iniciou-se o sétimo passo, que consistiu no tratamento e análise estatística. Por último no oitavo passo, foram elaboradas as conclusões.

Capítulo V: Análise Estatística e Resultados

Antes da análise dos dados recolhidos procedeu-se ao tratamento das não respostas onde para tal se recorreu às recomendações de Pestana e Gageiro (2005). Assim dos 122 questionários recolhidos anulou-se um, porque obteve uma taxa de não respostas superior a 20%. Outro cuidado que se teve foi a análise prévia dos dados, onde se fez uma verificação na base de dados do número de não respostas por itens, tendo-se observado 22 *missings values*. Depois de verificadas as não respostas, de acordo com o proposto por Hill e Hill (cf. Pestana & Gageiro, 2005), procedeu-se às suas substituições pelas médias dos itens a que correspondem.

Quanto à consistência interna da escala, obteve-se um *alpha* de *Cronbach's* de 0,8215 para os 22 itens. Tendo-se verificado uma maior consistência interna para as dimensões *Confiabilidade* (*alpha*= 0,8237), *Segurança* (*alpha*= 0,8230), e *Aspectos Tangíveis* (*alpha*= 0,7903), e uma menor consistência interna para as dimensões *Empatia* (*alpha*= 0,4527), e *Presteza* (*alpha*= 0,3618). Estes dados podem ser conferidos na Tabela 5 (cf. Tabela 5).

Tabela 5: *Consistência interna das dimensões e da escala*

	<i>Qualidade de Serviços</i>	<i>Aspectos Tangíveis</i>	<i>Confiabilidade</i>	<i>Presteza</i>	<i>Segurança</i>	<i>Empatia</i>
Alpha de Cronbach's	0,8215	0,7903	0,8237	0,3618	0,8230	0,4527
Itens (Nº)	(23)	1;2;3;4 (4)	5;7;8;9 (4)	10;11;12;13 (4)	14;15;16;17 (4)	6;18;19;20;21;22 (6)

Quanto a análise descritiva dos itens (cf. Tabela 6), no que se refere aos dados do grupo dos receptores (n=60) obteve-se um total de 15 *missing*. Entre as médias dos itens, a mais alta foi a do Item 3 com 4,07 e a mais baixa foi a do Item 5 com 2,70. Os valores do desvio padrão variaram entre 0,821 referente ao Item 3, e 1,375 referente ao Item 22. A moda mais frequente entre os valores de todos os itens foi 3, já a mediana variou entre os valores 2 e 4

No que se refere aos dados do grupo dos prestadores (n=61) obteve-se um total de 7 *missing*. Entre as médias dos itens, a mais alta foi a do Item 21 com 4,13 e a mais baixa foi a do Item 10 com 2,80. Os valores do desvio padrão variaram entre 0,688 referente ao Item 16, e 1,297 referente ao Item 18. A moda mais frequente entre os valores de todos os itens foi 4, já a mediana variou entre os valores 2 e 5.

Por sua vez no conjunto dos dois grupos (n=121), obteve um total de 22 não respostas. Entre as médias dos itens, a mais alta foi a do Item 3 com 4,08 e a mais baixa foi a do Item 10 com 2,81. Os valores do desvio padrão variaram entre 0,827 referente ao Item 16, e 1,323 referente ao Item 22. A moda mais frequente entre os valores de todos os itens foi 4, já a mediana variou entre os valores 3 e 4. Como item que obteve maior diferença entre médias quando comparados os dois grupos, obteve-se o Item 5 como uma diferença de 0,743. No item que obteve menor diferença entre médias verificou-se o Item 10 com -0,007. De referir que apenas 3 Itens obtiveram sinal negativo, ou seja, só nestes 3 casos é que se verificou um maior valor relativo à média dos itens dos receptores. Nos restantes 19 itens as médias das respostas dos prestadores foram mais altas do que as dos receptores. Estes dados podem ser consultados na Tabela 6 (cf. Tabela 6).

Tabela 6: Estatísticas descritivas dos 22 itens da ServPerf (n=121)

	Receptores (n=60)					Prestadores (n=61)					Todos (n=121)					
	m	X	Mo	Me	DP	m	X	Mo	Me	DP	m	X	Mo	Me	DP	D.E.M
Item 1	0	3,30	3,00	3,00	,889	1	3,39	4,00	4,00	,821	1	3,35	4,00	3,00	,853	,099
Item 2	0	3,17	3,00	3,00	,927	1	3,28	4,00	4,00	1,018	1	3,23	4,00	3,00	,970	,116
Item 3	0	4,07	4,00	4,00	,821	1	4,10	4,00	5,00	,944	1	4,08	4,00	4,00	,881	,030
Item 4	0	3,00	3,00	3,00	1,105	0	3,08	3,00	4,00	1,187	0	3,04	4,00	3,00	1,143	,082
Item 5	0	2,70	3,00	2,00	1,125	0	3,44	4,00	4,00	,922	0	3,07	3,00	3,00	1,089	,743
Item 6	0	3,45	4,00	4,00	1,199	0	3,90	4,00	4,00	,908	0	3,68	4,00	4,00	1,082	,452
Item 7	0	3,40	3,50	4,00	1,061	0	3,84	4,00	4,00	,820	0	3,62	4,00	4,00	,968	,436
Item 8	1	2,79	3,00	2,00	1,106	0	3,36	3,00	4,00	,876	1	3,08	4,00	3,00	1,034	,576
Item 9	2	3,30	3,00	3,00	,957	0	3,62	4,00	4,00	,799	2	3,46	3,00	3,00	,893	,324
Item 10	2	2,81	3,00	2,00	1,359	0	2,80	3,00	3,00	1,327	2	2,81	3,00	3,00	1,337	-,007
Item 11	1	3,05	3,00	3,00	1,048	1	3,10	3,00	3,00	,995	2	3,08	3,00	3,00	1,018	,048
Item 12	0	2,93	3,00	3,00	1,072	0	3,44	4,00	4,00	1,057	0	3,19	4,00	3,00	1,090	,509
Item 13	3	2,84	3,00	2,00	1,022	2	2,88	3,00	3,00	1,001	5	2,86	2,00	3,00	1,007	,038
Item 14	0	3,52	4,00	4,00	,965	0	3,97	4,00	4,00	,774	0	3,74	4,00	4,00	,899	,451
Item 15	0	3,38	3,00	4,00	,976	0	3,90	4,00	4,00	,926	0	3,65	4,00	4,00	,982	,518
Item 16	0	3,80	4,00	4,00	,917	0	4,16	4,00	4,00	,688	0	3,98	4,00	4,00	,827	,364
Item 17	1	3,71	4,00	4,00	,865	0	3,67	4,00	4,00	,851	1	3,69	4,00	4,00	,854	-,039
Item 18	2	2,90	3,00	3,00	1,069	0	2,87	3,00	2,00	1,297	2	2,88	3,00	3,00	1,185	-,027
Item 19	0	3,13	3,00	4,00	1,142	0	3,48	3,00	3,00	1,246	0	3,31	4,00	3,00	1,203	,342
Item 20	2	3,37	4,00	4,00	1,022	0	3,95	4,00	4,00	,762	2	3,66	4,00	4,00	,942	,579
Item 21	0	3,60	4,00	4,00	1,123	1	4,13	5,00	5,00	1,232	1	3,87	5,00	4,00	1,240	,529
Item 22	1	3,36	4,00	4,00	1,375	0	3,71	4,00	5,00	1,256	1	3,53	5,00	4,00	1,323	,346

Nota: m – *missing value*; X – média; Mo – Moda; Me – Mediana; DP; Desvio Padrão; DEM – Diferença entre médias

Quanto à análise descritiva das dimensões da escala, para o caso do grupo dos receptores (n=60) as médias das cinco dimensões variam entre 2,91 referente à dimensão *Presteza* e 3,60 referente à dimensão *Segurança*. No que se refere ao desvio padrão destas dimensões para os resultados deste grupo, verifica-se que o mesmo varia entre 0,551 referente à dimensão *Empatia* e 0,808 referente à dimensão *Confiabilidade*.

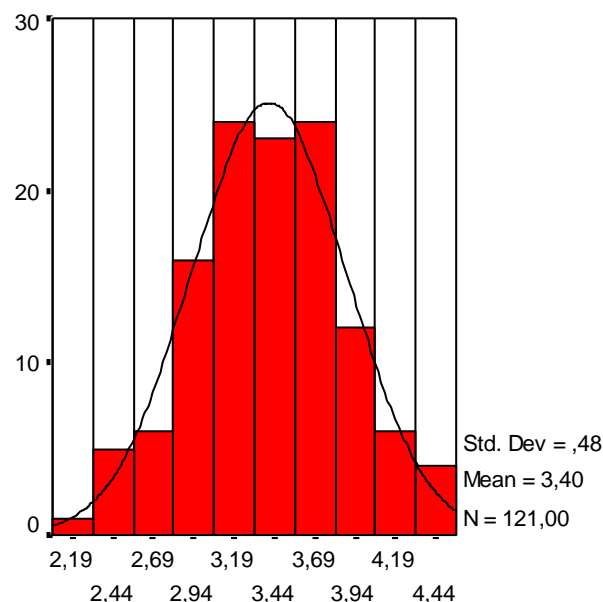
No caso dos resultados das 5 dimensões, no grupo dos prestadores (n=61), obteve-se com a média mais alta a dimensão *Segurança* com a média de 3,93 e com a dimensão

Presteza a média mais baixa 3,06. No que se refere ao desvio padrão destas dimensões para os resultados deste grupo, verifica-se que o mesmo varia entre 0,597 referente à dimensão *Empatia* e 0,775 referente à dimensão *Aspectos Tangíveis*.

No conjunto dos dois grupos (n=121), obteve-se com a média mais alta a dimensão *Segurança* com a média de 3,77, e com a média mais baixa a dimensão *Presteza* com 2,98. O desvio padrão das dimensões variou entre o valor da dimensão *Empatia* (0,601) e o valor da dimensão *Confiabilidade* (0,808).

Na percepção geral a cerca da Qualidade de Serviços, os prestadores obtiveram uma média mais alta (3,55) do que os receptores (3,25). O mesmo se verificou no desvio padrão, 0,473 para os prestadores e 0,442 para os receptores. A média da Qualidade de Serviços com base nos dados dos 2 grupos (n=121) foi de 3,40 e o desvio padrão de 0,480. Estes resultados indiciam o carácter paramétrico da amostra, facto corroborado pela distribuição dos dados muito próxima da curva normal de distribuição (cf. Figura 6).

Figura 6: Histograma das respostas dos participantes com curva normal de distribuição (n=121)



Verificada a normalidade da distribuição utilizou-se o teste *t-student* para uma análise inferencial. Assim obtiveram-se algumas diferenças estatisticamente significativas entre as médias referentes aos itens, às dimensões e até mesmo a Qualidade de Serviços geral, quando comparadas ente os dois grupos.

No caso dos resultados do *t-student* para a comparação dos 22 itens entre os dois grupos, obtiveram-se 11 diferenças estatisticamente significativas, 5 delas para um valor de $p < 0,05$, e as restantes 6 para um valor de $p < 0,01$. As 5 primeiras foram encontradas para os

Itens 5, 8, 14, 15 e 16, e as restantes 6 foram encontradas para os itens 6, 7, 9, 12, 16 e 21. Os valores de p e t podem ser consultados na Tabela 7 (cf. Tabela 7).

Tabela 7: Valores de t e p relativos ao t -student para os 22 itens ($n=121$)

Itens	t	p
Item 1	,638	,525
Item 2	,654	,514
Item 3	,188	,851
Item 4	,393	,695
Item 5	3,975	,000
Item 6	2,339	,021
Item 7	2,532	,013
Item 8	3,178	,002
Item 9	2,024	,045
Item 10	-,028	,977
Item 11	,260	,795
Item 12	2,632	,010
Item 13	,205	,838
Item 14	2,835	,005
Item 15	2,998	,003
Item 16	2,473	,015
Item 17	-,253	,801
Item 18	-,126	,900
Item 19	1,573	,118
Item 20	3,536	,001
Item 21	2,468	,015
Item 22	1,446	,151

Já nos resultados do t -student para a comparação das 5 dimensões entre os dois grupos, obtiveram-se 3 diferenças estatisticamente significativas. Na dimensão *Confiabilidade* verificaram-se diferenças estatisticamente significativas que se expressam por ($t=3,724$; $p<0,01$; $p=0,000$). Verificaram-se também diferenças estatisticamente significativas na dimensão *Segurança* ($t=2,520$; $p<0,05$; $p=0,013$), e ainda na dimensão *Empatia* ($t=3,544$; $p<0,01$; $p=0,001$) (cf. Tabela 8). Por outro lado encontraram-se diferenças nas médias das dimensões *Aspectos Tangíveis* e *Presteza* mas não estaticamente significativas (cf. Tabela 8).

Por fim no resultado do t -student entre a variável critério Qualidade de Serviços e a variável preditora grupo de respondentes encontraram-se diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de confiança de 99% ($t=3,511$; $p<0,01$; $p=0,001$) (cf. Tabela 8).

Tabela 8: Médias, Desvio Padrão e dados resultados do *t*-student entre grupo de respondentes

Grupos	Qualidade de Serviços	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
	X (DP)	X DP	X DP	X DP	X DP	X DP
Receptores	3,25 (,442)	3,38 (,746)	3,05 (,808)	2,91 (,672)	3,60 ,725	3,30 (,551)
Prestadores	3,55 (,473)	3,47 (,775)	3,57 (,726)	3,06 (,639)	3,93 (,687)	3,67 (,597)
<i>t</i>	3,551	,591	3,724	1,234	2,520	3,544
<i>p</i>	,001	,555	,000	,219	,013	,001

Nota: X – média; DP; Desvio Padrão

Foram feitas ainda algumas correlações tomando o coeficiente de correlação de *Pearson*. Assim, correlacionando-se as variáveis sócio-profissionais com as dimensões da Qualidade de Serviços e a própria Qualidade de Serviços no geral, encontraram-se 5 correlações fracas. Entre a variável grupo profissional e a dimensão *Aspectos Tangíveis*, obteve-se uma correlação positiva fraca ($r=0,192$) e significativa ($p<0,05$; $p=0,049$). Do mesmo modo obteve-se uma correlação positiva fraca ($r=0,203$) e significativa ($p<0,05$; $p=0,037$) entre a variável grupo profissional e a dimensão *Segurança*. Ainda com a variável grupo profissional obtiveram-se correlações positivas fracas com a dimensão *Empatia* ($r=0,198$; $p<0,05$; $p=0,041$), e com a Qualidade de Serviços geral ($r=0,222$; $p<0,05$; $p=0,022$).

Verificou-se ainda uma correlação positiva fraca ($r=0,221$) e significativa ($p<0,05$; $p=0,016$) entre a variável escolaridade e a dimensão *Empatia*. Os resultados destas correlações podem ser consultados na Tabela 9 (cf. Tabela 9).

Tabela 9: Correlações entre as variáveis sócio-profissionais e a Qualidade de Serviços e suas dimensões (n=121)

Variáveis	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
B	,295	1												
C	-,014	,045	1											
D	a	a	a	1										
E	a	a	a	a	1									
F	,091	,426	a	a	a	1								
G	,482	,050	a	a	a	,050	1							
H	-,083	r=,192* p=,049	,087	a	a	-,074	-,184	1						
I	-,058	-,161	,061	a	a	,249	,092	,456	1					
J	-,036	,000	-,123	a	a	,101	,060	,058	,234	1				
K	,040	r=,203* p=,037	,081	a	a	,202	,255	,396	,639	,181	1			
L	,052	r=,198* p=,041	-,014	a	a	,183	,255	,188	,445	,205	,467	1		
M	-,022	r=,222* p=,022	,032	a	a	,184	,138	,614	,822	,457	,788	,711	1	
N	,508	,082	,	a	a	,030	,979	-,178	,078	,028	,237	,217	,111	1
O	-,341	-,568	,260	a	a	-,657	-,150	,076	,081	,044	,090	r=,221* p=,016	,156	-,197

Notas:

** Correlação significativa para $p = 0.01$

* Correlação significativa para $p = 0.05$

a - Correlação sem sentido lógico

A) Idade

B) Grupo profissional

C) Quantas vezes durante os últimos 12 meses usufruiu dos Serviços da Câmara Municipal?

D) Em quantos Serviços já foi atendido?

E) A quantos Serviços recorre com mais frequência?

F) Categoria Profissional

G) Há quantos anos exerce funções de prestação de Serviços na Câmara Municipal?

H) Dimensão: *Aspectos Tangíveis*

I) Dimensão: *Confiabilidade*

J) Dimensão: *Presteza*

K) Dimensão: *Segurança*

L) Dimensão: *Empatia*

M) Qualidade de Serviços

N) Há quantos anos presta Serviços na Câmara Municipal?

O) Escolaridade

Capítulo VI: Discussão dos Resultados

Tomando-se como exemplo os Serviços de uma Câmara Municipal avaliados por uma amostra total de 121 participantes, onde 61 eram prestadores e 60 receptores, conclui-se que a Qualidade dos Serviços é uma variável que não é independente do grupo de respondentes, ou seja por se pertencer a um ou outro grupo esse facto propiciará a criação de diferenças estaticamente significativas na Qualidade de Serviços. Rejeita-se portanto a hipótese nula. Estas diferenças são devidas à média mais alta dos prestadores, isto é o grupo dos receptores tende a perceber os Serviços com menor Qualidade. Estes dados corroboraram as conclusões de Reynoso e Moores (1995 cf. Salomi, Miguel & Abackerli, 2005), que ao avaliarem a percepção dos clientes internos acerca da Qualidade de Serviços que prestavam, verificaram uma média mais alta do que a percepção dos clientes externos. Foi ainda possível concluir que estas diferenças se verificaram em 3 das 5 dimensões e em 11 dos 22 itens.

Julga-se então ser possível e minimamente coerente e lógica a sugestão de adição de um sexto *Gap* ao Modelo de *Gap*. Este *Gap* seria composto pela diferença entre a Qualidade dos prestadores e a dos receptores, e em caso de se verificarem significativas assimetrias seria necessário intervir de forma a equilibrar as duas opiniões.

Em relação às correlações positivas encontradas entre: o grupo profissional e escolaridade e; as dimensões da Qualidade de Serviços, pode-se considerar que estas conclusões vão ao encontro daquilo que foi apresentado por (Babakus & Boller, 1992) defendendo que quanto maior é o nível socio-económico maior tende a ser a Qualidade de Serviços percebida.

Em termos das vantagens que este estudo apresenta, para além de propor um sexto *Gap*, o facto da escala ServPerf ter sido adaptado ao contexto dos Serviços da APL colmata uma lacuna no rol de instrumentos disponíveis neste sector para a avaliação da Qualidade dos Serviços. De facto a ferramenta CAF é um instrumento muito válido e útil, mas também muito genérico o que não permite mensurar de forma precisa a Qualidade dos Serviços.

Como limitações deste estudo pode-se apontar a não aleatoriedade da amostra, o n reduzido para os receptores, e o facto de só se ter feito a avaliação com base em Serviços de uma Câmara Municipal. Existe também a possibilidade das respostas terem sido facultadas com algum viés, isto porque em organizações da APL, existe um executivo político que exerce funções de governação e que é, ou deve ser, independente do próprio funcionamento dos Serviços. Deste modo se as respostas tiverem sido dadas com base na percepção da Qualidade da governação associada a Câmara Municipal, e não com base na percepção da

Qualidade dos Serviços disponibilizados pela mesma, então toda e qualquer conclusão do estudo pode estar comprometida.

Uma outra limitação que pode ter afectado os resultados deste estudo é o facto de não ter sido avaliado um único tipo de Serviços mas sim o conjunto de Serviços disponibilizado pela Câmara Municipal, o que pode ser uma dificuldade se o pretendido for a percepção geral da Qualidade dos Serviços (como foi caso desta investigação).

No caso das respostas dos prestadores pode ainda ter ocorrido um viés devido a desejabilidade social. Em termos das qualidades métricas da escala, verificou-se um bom *alpha*, mas nas dimensões onde existiam itens invertidos os *alpha's* foram significativamente mais modestos.

Para investigações futuras, que pretendam confirmar a validade desta escala para APL, sugere-se a avaliação de Serviços de mais que uma Câmara Municipal, o aumento da amostra e a não inclusão de itens formulados na forma invertida. No caso de investigações que pretendam fazer um estudo de caso, sugere-se um forte investimento na adequada adaptação dos itens ao contexto dos Serviços.

Conclusões e Reflexão Crítica

Através desta investigação verificou-se que a corrente do efeito directo, da qual deriva a ServPerf se ajusta à avaliação da Qualidade de Serviços, e particularmente aos Serviços na APL. De facto tal como em outros estudos (Cronin & Taylor, 1992; Babakus & Boller, 1992; Salomi, Miguel & Abackerli, 2005) verificou-se maior adesão dos participantes à escala ServPerf do que à ServQual. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) ao advogarem que a Qualidade de Serviços é resultado da subtracção da percepção às expectativas, atribuem um papel central às expectativas. Mas serão as expectativas as únicas variáveis que interferem na Qualidade? A este respeito Cronin e Taylor (1996) defendem que não, e que se se pretender incluir o efeito das expectativas no julgamento da Qualidade, então muitas outras variáveis deveriam também elas ser incluídas. De facto tal como defendido por Cronin e Taylor (1992) ter-se numa mesma escala itens que avaliam por um lado as expectativas e por outro a percepção real da Qualidade dos Serviços, gera confusão nos respondentes. Este facto foi corroborado com os resultados do pré-teste realizado.

Seguindo a linha de pensamento de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), qualquer constructo (e.g. Satisfação, motivação, comprometimento, etc.) deveria ser medido através da diferença entre expectativas e percepção, isto porque qualquer um de nós gera expectativas que depois são confrontadas com as percepções. Teoricamente a ideia de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), de avaliar as expectativas separadamente das percepções, faz sentido mas a prática e os estudos recentes onde se enquadra este aponta para que a corrente do efeito directo seja mais fácil de operacionalizar e mais mensurável.

Esta crítica à escala de ServQual não retira mérito aos esforços que Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), realizados na construção do Modelo *Gap*. Na verdade este modelo é muito rico em informação e permite muito intuitivamente chegar a diagnósticos e concretizar intervenções no Serviço alvo de avaliação da Qualidade. No modelo, os autores, contemplam 5 *Gap's*, porém não fazem alusão a um *Gap* (chamemos-lhe assim), que parece ser fulcral quando o objecto de avaliação são os Serviços, trata-se da relação entre prestador e receptores de Serviços. Na verdade é desta relação de atendimento que se cria maior ou menor percepção de Qualidade dos Serviços, foi exactamente nesta linha de raciocínio que se realizou este estudo.

Julga-se que a avaliação da Qualidade dos Serviços pode contribuir para o conhecimento acerca da opinião dos diversos *stakeholders*, o que pode ser um factor de sucesso caso sejam promovidas acções de melhoria da Qualidade ajustadas com os dados

recolhidos na avaliação. Melhorias estas que à luz do Modelo *Gap*, se devem operacionalizar como iniciativas de redução das diferenças percebidas.

Em jeito de conclusão, julga-se ter conseguido comprovar que apesar da temática da Qualidade de Serviços não ser por excelência um tema escopo da PTO, é um dos principais factores que determinam a satisfação dos *stakeholders* e que por outro lado se relaciona com várias outras variáveis individuais e grupais que irão determinar a própria percepção da Qualidade.

A Qualidade seja de Serviço seja de Produtos, é então uma variável que deve ser tida em conta antes de se proceder à avaliação da Satisfação.

Para finalizar colocar-se uma questão que se julga ter respondido com este estudo: Fará sentido falar e avaliar a Satisfação dos *stakeholders* face a determinado Serviço sem antes se fazer o mesmo para a Qualidade?

Julga-se que não. E neste processo a PTO mais do que o *marketing* a gestão ou economia tem um papel preponderante.

Referências

- Arreola, L. J. T. & Ramirez, E. R. G. (1997). *Aplicación Del método SERVQUAL en los servicios de alumbrado público de ZAPOPAN*. Jalisco: Universidad de Jalisco.
- Babakus, E. & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Bachmann, G. M. (2002). O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da Qualidade percebida em uma biblioteca universitária. Dissertação de Mestrado. Curitiba: Universidade Federal do Paraná – Setor de Ciências Exatas e de Tecnologia.
- Barbêdo, S. A. D., & Turrioni, J. B. (2003). Sistemas de gestão da Qualidade no setor de Serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, 1, 63-76.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employees responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Calixto-Olalde, M. G. (2008). *Escala servqual: validação para a cultura mexicana e a Qualidade do Serviço de enfermagem, segundo a percepção dos pacientes hospitalizados*. Dissertação de Doutorado não publicada. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.
- Castel-Branco, T., Carinhas, C., & Cruz, E. (2008). *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa, 2005*. Lisboa: Direcção Geral da Administração e do Emprego Público.
- Chen, C. F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioural intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Science Direct*, 42, 709-717.
- Cook, C., Coleman, V., & Hesth, F. (1999). SERVQUAL a Client-based Approach to Developing Performace Indicators. *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*, 27-31.

- Cronin, J. J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, (3), 55-68.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1996). SERVPERF versus SERVQUAL; Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of quality service. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- de Miranda, A. (2003). Total Quality Management and Inequality: The Triple Helix in Global Historical Perspective. *Science Technology Human Values*, 28, 34-51.
- Delton, K. D. (1990). *A Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como factor de vantagem competitiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2ª ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Dooley, K. (2001). The Paradigms of Quality: Evolution and Revolution in History of the discipline. *Advances in the Management of Organizational of Quality*, 5, 1-28.
- Duarte, L., & Ferreira, L. (2005). *Qualidade dos Serviços Web e satisfação dos utilizadores: Uma aplicação às instituições de Ensino Superior*. In. Calvo, J. C. A. (2007). *Conocimiento, Innovación y emprendedores*. La Rioja: Universidade de La Rioja.
- Fernandes, P.O. (1997). *A Qualidade e o desafio da excelência: a Qualidade nos Serviços públicos: administração local: distrito de Bragança*. Dissertação de Mestrado não publicada. Covilhã: Universidade da Beira interior - Departamento de Economia e Gestão.
- Ferreira, C. J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Gallon, A. V., do Nascimento, S., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Dutra, A. (2008). Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. *Revista P&D em Engenharia de Produção*, 7, 53-72.
- Gaster, L. (1999). Quality Management in Local Government-Issues and Experience. *Public Policy and Administration*, 14 (3), 35-53.
- Gomes, A. P. A. R. (1999). *Avaliação da Qualidade em laboratórios universitários: o caso da Universidade da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado não publicada. Covilhã: Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J., & Cunha, M. P (2000). *Organizações em Transição: Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18, (4), 46-59.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2002). *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Thomson.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Ikalpa*, 29 (2), 25-37.
- Maia, M. A., Salazar, A. M. B. K., & Ramos, P. M. G. A Adequação dos Modelos ServQual e ServPerf na medição da Qualidade de Serviços: O Caso RAR Imobiliária. In. Calvo, J. C. A. (2007). *Conocimiento, Innovación y emprendedores: Camino al futuro*. La Rioja. Universidade de La Rioja - Servicios de Publicaciones.
- Matos, A. C., & Veiga, R. T. (2000). Avaliação da Qualidade percebida de Serviços: um estudo em uma organização não-governamental. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 7, (3), 27-42.

- Mello, M. S. R. (2002). Aplicação do SERVQUAL em escolas de idiomas. Conferência da *ENEGED 2002* em Curitiba, 23 a 25 de Outubro de 2002.
- Miguel, P. A. C., & Salomi, G. G. E. (2002). *A aplicação de modelos de avaliação da Qualidade em Serviços para mensuração da satisfação de clientes*. Comunicação apresentada no XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Myers, D. G. (1995). *Psicología Social* (4ª Ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Neves, A. (2003). *Gestão na administração pública*. Cascais: Pergaminho.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD*, 2, 33-47.
- Oliveira e Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade: a aplicação aos Serviços públicos*. Lisboa: Escolar.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, (1), 111-124.
- Patrício, V., Leal, R. P., & Pereira, Z. L. (2006). Applicability of SERVQUAL in restaurants: an exploratory study in a Portuguese resort. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 2, 127-136.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Puga-Leal, R. & Pereira, Z. L. (2007). Process capability in services. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24, (8), 800-812.
- Puga-Leal, R., Requeijo, G. J., & Pereira, Z. L. (2008). *Qualidade em Serviços: Uma abordagem global*. Comunicação apresentada no 5º congresso Luso-Moçambicano de Engenharia.
- Ramos, A. C. D., (2004). *Qualidade no Serviços Público em Municípios Lindeiros ao lago de Itaipu, segundo o programa de Qualidade no Serviços Público*. Dissertação de Mestrado não publicada. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau – Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
- Rees, C., (2001). Worker Responses to Quality Organisation: Discourse and Materiality in Organisational Change. *Work, Employment & Society*, 15 (4), 743–761.
- Reis, I. C. S. (2001). *A escala servqual modificada: Avaliação da Qualidade percebida do Serviço de lazer oferecido por um complexo polidesportivo num parque florestal*. Dissertação de Mestrado não publicada. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- Ribeiro, S. R. (2007). *A Qualidade na administração local: A ferramenta CAF*. Dissertação de Mestrado não publicada. Covilhã: Universidade da Beira interior – Departamento de Economia e Gestão.
- Rocha, J. A. O. (2005). *Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).
- Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão da Qualidade: a aplicação aos Serviços públicos*. Lisboa: Escolar.

- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na administração pública (2ª Edição)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rua, O. M. M. L., & Menorca, M. L. Implicações da liderança e do clima organizacional na Qualidade dos Serviços públicos municipais: Estudo de casos das Câmaras Municipais Portuguesas. In. Calvo, J. C. A. (2007). *Conocimiento, Innovación y emprendedores: Camino al futuro*. La Rioja. Universidad de La Rioja - Servicios de Publicaciones.
- Sá, P. M., & Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da Qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 57-80.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica.
- Salomi, G. G. E, Miguel, P. A. C (2007). Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da Qualidade de serviço interno. *Gestão & Produção* 12, (2), 279-293.
- Sousa, R. D. S (2007). *Qualidade na administração pública: O impacto da certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos munícipes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Braga: Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57, 4, 18-34.
- Van Iwaarden, J., & Van Der Wiele, T. (2001). A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites. Rotterdam: University of Rotterdam.
- Yoon, S., & Suh, H. (2004). Ensuring IT Consulting SERVQUAL and User Satisfaction: A Modified Measurement Tool. *Information Systems Frontiers*, 6, (4), 341-351.

ANEXOS

Anexo I

Anexo I: Escala ServPerf utilizada nesta investigação

O presente questionário insere-se num estudo que pretende avaliar a Qualidade de Serviços da Câmara Municipal X. Para que o mesmo seja concretizado pedimos-lhe a sua opinião. Solicitamos que sinalize uma única resposta para cada afirmação de acordo com o seu grau de concordância. Existem 5 possibilidades de respostas, conforme demonstrado abaixo. É assegurada a confidencialidade das respostas, o sigilo e anonimato. Deverá tentar transmitir em cada afirmação a opinião que melhor retrata a sua posição face a afirmação.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

	Face a cada uma das afirmações que se seguem assinale com um (X) a resposta que melhor representa a sua opinião.	1	2	3	4	5
1	A Câmara Municipal tem equipamentos modernos.					
2	As instalações da Câmara Municipal são confortáveis.					
3	Os colaboradores da Câmara Municipal apresentam-se bem vestidos e asseados.					
4	As instalações da Câmara Municipal encontram-se em bom estado de conservação.					
5	Quando a Câmara Municipal promete fazer algo em certo tempo, fá-lo.					
6	O atendimento nos Serviços da Câmara Municipal é atencioso.					
7	Os Serviços da Câmara Municipal inspiram confiança.					
8	A Câmara Municipal fornece o serviço no tempo prometido.					
9	A Câmara Municipal mantém os seus registos de forma correcta.					
10	Não é de esperar que a Câmara Municipal informem os munícipes exactamente quando os Serviços são executados.					
11	Na Câmara Municipal o serviço é prestado no imediato.					
12	Nos Serviços da Câmara Municipal nem sempre existe disponibilidade para ajudar os munícipes.					
13	Nos Serviços da Câmara Municipal é normal acontecer que os colaboradores estejam ocupados quando são solicitados pedidos dos munícipes.					
14	Os Serviços da Câmara Municipal são executados de forma credível.					
15	Na Câmara Municipal o atendimento consegue transmitir segurança.					
16	Os Serviços na Câmara Municipal são executados de forma educada.					
17	Na Câmara Municipal é dado o devido suporte para que os Serviços consigam ser cumpridos de forma correcta.					
18	Nos Serviços da Câmara Municipal são atendidos vários munícipes ao mesmo tempo.					
19	No atendimento da Câmara Municipal não existe uma atenção personalizada.					
20	Os Serviços da Câmara Municipal conseguem responder às necessidades dos munícipes.					
21	A Câmara Municipal não tem como objectivo a satisfação das necessidades dos munícipes.					
22	A Câmara Municipal não tem horários de funcionamento convenientes para os munícipes.					

Questionário sócio-profissional para o grupo dos prestadores de Serviços

1) SEXO							
<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F						
2) IDADE							
<input type="checkbox"/> 18 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 64	<input type="checkbox"/> 65+				
3) ESTADO CIVIL							
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> União de facto			
4) ESCOLARIDADE							
<input type="checkbox"/> Até ao 4º ano	<input type="checkbox"/> Do 5º ao 9º ano	<input type="checkbox"/> Do 10º ao 12º ano	<input type="checkbox"/> 12º ano	<input type="checkbox"/> Frequência universitária	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutoramento
5) FREGUESIA DE RESIDÊNCIA							
<input type="checkbox"/> Cidade	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____						
6) GRUPO PROFISSIONAL							
<input type="checkbox"/> Quadro Superior da Administração Pública, dirigentes e Quadros Superiores de Empresas	<input type="checkbox"/> Especialistas das Profissões intelectuais e científicas	<input type="checkbox"/> Técnico e Profissionais de Nível Intermediário	<input type="checkbox"/> Pessoal Administrativo e Similares	<input type="checkbox"/> Pessoal dos Serviços e Vendedores	<input type="checkbox"/> Agricultores e Trabalhadores qualificados da agricultura e pescas		
<input type="checkbox"/> Operários, Artífices, e Trabalhadores Similares	<input type="checkbox"/> Operadores de Instalação e Maquinas e Trabalhadores da Montagem	<input type="checkbox"/> Trabalhadores não qualificados	<input type="checkbox"/> Desempregado	<input type="checkbox"/> Doméstica	Se não souber indicar o grupo profissional, escreva aqui a sua profissão. _____		
7) CATEGORIA PROFISSIONAL							
<input type="checkbox"/> Técnico Superior	<input type="checkbox"/> Coordenador técnico	<input type="checkbox"/> Assistente técnico	<input type="checkbox"/> Encarregado geral operacional	<input type="checkbox"/> Encarregado operacional	<input type="checkbox"/> Assistente operacional		
8) HÁ QUANTOS ANOS EXERCE FUNÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA CÂMARA MUNICIPAL?							
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos			

Questionário sócio-profissional para o grupo dos receptores de Serviços

1) SEXO							
<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F						
2) IDADE							
<input type="checkbox"/> 18 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 64	<input type="checkbox"/> 65+				
3) ESTADO CIVIL							
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> União de facto			
4) ESCOLARIDADE							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Frequência universitária	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutoramento
Até ao 4º ano	Do 5º ao 9º ano	Do 10º ao 12º ano	12º ano				
5) FREGUESIA DE RESIDÊNCIA							
<input type="checkbox"/> Cidade	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____						
6) GRUPO PROFISSIONAL							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quadro Superior da Administração Pública, dirigentes e Quadros Superiores de Empresas	Especialistas das Profissões intelectuais e científicas	Técnico e Profissionais de Nível Intermédio	Pessoal Administrativo e Similares	Pessoal dos Serviços e Vendedores	Agricultores e Trabalhadores qualificados da agricultura e pescas		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Operários, Artífices, e Trabalhadores Similares	Operadores de Instalação e Maquinas e Trabalhadores da Montagem	Trabalhadores não qualificados	Desempregado	Doméstica	Se não souber indicar o grupo profissional, escreva aqui a sua profissão. _____		
8) QUANTAS VEZES DURANTE OS ÚLTIMOS 12 MESES USUFRUIU DOS SERVIÇOS DA CÂMARA MUNICIPAL?							
<input type="checkbox"/> De 1 a 2 vezes	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 vezes	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 vezes	<input type="checkbox"/> De 11 a 20 vezes	<input type="checkbox"/> Mais de 20 vezes			
9) EM QUE SERVIÇOS DA CÂMARA MUNICIPAL JÁ FOI ATENDIDO?							
<input type="checkbox"/> S. Águas	<input type="checkbox"/> S. Taxas	<input type="checkbox"/> S. Múncipe	<input type="checkbox"/> Tesouraria	<input type="checkbox"/> Urbanismo	<input type="checkbox"/> Piscinas	<input type="checkbox"/> Museu	
<input type="checkbox"/> Biblioteca	<input type="checkbox"/> Outros _____						
10) A QUAL DAS DIVISÕES/SERVIÇOS RECORRE COM MAIOR FREQUÊNCIAS?							
<input type="checkbox"/> S. Águas	<input type="checkbox"/> S. Taxas	<input type="checkbox"/> S. Múncipe	<input type="checkbox"/> Tesouraria	<input type="checkbox"/> Urbanismo	<input type="checkbox"/> Piscinas	<input type="checkbox"/> Museu	
<input type="checkbox"/> Biblioteca	<input type="checkbox"/> Outros _____						

Anexo II

Anexo II: Pedido de autorização e participação na investigação dirigido à Câmara Municipal

1) Equipa responsável pelo projecto

Hugo Fernandes

2) Introdução e Objectivos

As grandes transformações sofridas pelo Estado ao longo do século, as novas funções atribuídas às Administrações Públicas a partir das crises das décadas de 70 e 80 e os diversos movimentos de reforma e modernização administrativas, compõem o cenário no qual os governos passaram a empreender medidas para substituir as organizações públicas tradicionais por Serviços orientados para a Qualidade, eficiência e eficácia das suas prestações. A opção pela Qualidade surge, então, como o caminho mais seguro para progressivamente eliminar as disfunções burocráticas, assumindo-se uma nova postura e uma nova filosofia de acção que assentam numa Administração Pública (AP) gestonária orientada para os cidadãos. Acreditando ser este o caminho para alcançar maior eficiência e eficácia na gestão e utilização dos recursos disponíveis e simultaneamente, para conseguir mais Qualidade na prestação do serviço público, fazendo aumentar a satisfação dos cidadãos, alguns organismos públicos iniciaram diversos projectos na área da gestão da Qualidade.

Neste contexto, surge este trabalho que pretende avaliar a Qualidade dos Serviços de uma Administração Pública Local, a Câmara Municipal. Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão da Câmara Municipal X assim como para as organizações públicas em geral.

3) Amostra e participação das empresas

A amostra sujeita à avaliação será composta por dois grupos com a mesma dimensão (cerca de 50 participantes), um grupo de colaboradores (prestadores de Serviços), e outro grupo de munícipes (receptores desses Serviços). Os critérios para a inclusão dos participantes na amostra de munícipes são: ter usufruído dos Serviços das divisões (em estudo) da Câmara Municipal X pelo menos 6 vezes durante o último ano; ser munícipe da autarquia; ter mais de 18 anos; e ser alfabetizado. Quanto aos critérios de inclusão na amostra de colaboradores, estes são: exercer funções de prestação de Serviços nas divisões em estudo há pelo menos 1 ano; ter mais de 18 anos; e ser alfabetizado.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Será necessário o preenchimento de um questionário pelos munícipes (receptores de Serviços) e pelos colaboradores da Câmara Municipal X (prestadores de Serviços) que não demorará mais que 10-15 minutos. Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- . Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- . Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- . Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- . Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a colaboradores da Câmara Municipal X, quer referentes aos munícipes;
- . Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à Câmara Municipal X quer aos seus colaboradores.

Para esclarecimento de qualquer questão ou dúvida, por favor contactar: Hugo Fernandes, via correio electrónico pelo *e-mail* hmr4@hotmail.com.

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objectivos e aos procedimentos da investigação descrita neste documento, assim como dos direitos e obrigações envolvidas.

Covilhã, ___ de _____ de 2009

O representante da Câmara Municipal,

O responsável pela investigação,
